

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Styremøte NTNU
22. januar 2023 kl. 11:00-18:30
Gløshaugen, Hovedbygningen, Styrerrommet

Beslutningsaker

- S-sak 01/24 **Godkjenning av dagsorden og habilitetsvurdering**
- S-sak 02/24 **Styrets beretning for 2023, rapportering til Kunnskapsdepartementet**
Notat m/vedlegg
- S-sak 03/24 **Vurdering av behov for endret ledelsesmodell ved NTNU**
Notat
- S-sak 04/24 **Utlysning av stilling som rektor**
Notat m/vedlegg
- S-sak 05/24 **Arbeidsdeling i rektoratet inntil ny rektor har tiltrådt**
Notat
- S-sak 06/24 **Avrapportering av revisjoner for 2023 og forslag til internrevisjonsplan 2024**
Notat m/vedlegg
- S-sak 07/24 **Protokoll fra styrets møte 22.01.2024**

Orienteringssaker

- O-sak 01/24 **Tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet for 2024**
Notat m/vedlegg
- O-sak 02/24 **Masterplan for bygg og campusutvikling**
Notat
- O-sak 03/24 **Periodisert investeringsplan**
Notat m/vedlegg
- O-sak 04/24 **Rektors orienteringer**

Seminardel

Ny finansieringsmodell

Sakskart, saker og protokoller for styrets møte legges ut på: <https://www.ntnu.no/adm/styret>
Møtet strømmes på følgende lenke: <https://s.ntnu.no/styremote>

22.01.24

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Kristin Myraunet Hals/Heidi Hugdal

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Styrets beretning for 2023, rapportering til Kunnskapsdepartementet

Tilråding:

Styret ber om at innspill fremkommet i styremøtet innarbeides i styrets beretning og årsrapporten for 2023 og at endelig forslag legges frem for styret i mars.

Formål med saken

Formålet med saken er å ha en innledende drøfting i styret om innholdet i styrets beretning. Beretningen skal inngå som et eget kapittel i årsrapporten til Kunnskapsdepartementet (KD), som blir lagt frem for styret til behandling i mars.

I vedlegg til tildelingsbrev beskriver KD krav til innhold i årsrapporten. KDs krav til styrets beretning er følgende:

Styrets beretning

Styrets beretning skal signeres av hele styret og bør inneholde:

- *styrets overordnede vurdering av samlede resultater, ressursbruk og måloppnåelse for 2023*
- *kort omtale av sentrale forhold, interne og eksterne, som har hatt betydelig innvirkning på oppnådde resultater*
- *overordnet fremstilling av de viktigste prioriteringene for årene fremover*

Vi anbefaler å begrense omtalen til to sider.

Enkelte årsresultater som skal inngå i årsrapporteringen blir ikke kjent før i slutten av februar, og det må derfor påregnes at den fremlagte skissen må justeres noe frem mot vedtak i mars.

Vedlegg S-sak 02/24 Styrets beretning 2023

Dette er et førsteutkast til styreberetning, som det ønskes kommentarer til. Utkastet skal så behandles av styret i januar og dernest i mars før det endelig inngår i årsrapporten til Kunnskapsdepartementet.

STYRETS BERETNING 2023

STYRETS MEDLEMMER OG ARBEID I 2023

NTNUs styre har gjennom 9 styremøter behandlet 45 saker og fått 26 orienteringer. Styrets sammensetning og medlemmer framgår av oversikten.

I 2023 inngikk NTNU og Kunnskapsdepartementet en utviklingsavtale og styret vedtok i starten av året en periodeplan for perioden 2023-2026, som er likelydende med utviklingsavtalen. Utviklingsavtalen er et viktig bidrag i NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* og styret er tilfreds med og anerkjenner arbeidet som er lagt ned ved NTNU gjennom 2023.

Styret har i 2023 behandlet flere saker knyttet til NTNUs risikobilde og har vært særlig opptatt av studentenes læringsmiljø, informasjonssikkerhet og NTNUs økonomiske situasjon. Internrevisjonen har gitt styret gode rapporter som peker på utfordringer styret forutsetter at rektor følger opp. Styret mener NTNU har god styring og kontroll, og at ressursene forvaltes forsvarlig og effektivt.

I styreseminar i Gjøvik i september fikk styret et godt innblikk i den faglige aktiviteten og de tverrfaglige innsatsområdene ved NTNU Gjøvik. Seminaret gav også god anledning til diskusjoner om samfunnssikkerhet og beredskap generelt, og digital sikkerhet spesielt. Styret er opptatt av at NTNU fortløpende utvikler sikkerhet og beredskap arbeidet i takt med samfunnsutviklingen.

Styret har i 2023 ansatt Sara Brinch som dekan ved Fakultet for arkitektur og design.

I et ekstraordinært styremøte i desember 2023 meldte rektor Anne Borg at hun ønsket å fratre sin stilling som rektor som følge av situasjonen som oppstod etter et innlegg i Dagens Næringsliv, samt påfølgende debatt om yringsfrihet. Styret retter en stor takk til Anne Borg for den betydelige innsatsen hun som rektor har lagt ned for NTNU. Tor Grande ble i samme styremøte konstituert som rektor fram til ansettelse av ny rektor i ordinær åremålsstilling.

VIKTIGE AKTIVITETER OG RESULTATER I 2023

Styret får gjennom den årlige kvalitetsmeldingen for utdanning et godt innblikk i arbeidet med utvikling av utdanningskvalitet ved NTNU. Etter periodisk tilsyn i 2022 konkluderte Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) i 2023 med at NTNUs arbeid med utdanningskvalitet er tilfredsstillende og at krav i lov og forskrifter er oppfylt. På bakgrunn av interne vurderinger, NOKUTs råd samt resultat fra internrevisjonen, er en videreutvikling av NTNUs kvalitetssystem for utdanning igangsatt. Styret ser fram til å følge dette videre.

Styret er opptatt av at NTNUs studieportefølje skal være attraktiv, holde høy faglig kvalitet og gjenspeile universitetets egenart. I forbindelse med kvalitetsmeldingen for utdanning har styret fått en orientering om den langsiktige utviklingen av studieporteføljen. Styret vil følge opp arbeidet rektor har satt i gang knyttet til mer strategisk bruk av studieplasser og dimensjonering av studietilbud.

Tall fra Samordna opptak viste i 2023 en økning i søkertallene til NTNU. Styret er tilfreds med at NTNU fortsatt er landets mest attraktive universitet og har godt kvalifiserte søkere til hovedtyngden av studietilbudene. Den nasjonale trenden, som også gjelder NTNU, med nedgang i antall søkere til lærerutdanningene og helsefagene er bekymringsfull. Styret er også urolig for den kraftige nedgangen i antall internasjonale studenter fra land utenfor EU, EØS og Sveits etter innføringen av studieavgift for denne gruppen. Styret er bekymret for hvilke konsekvenser dette vil ha for mangfold og kunnskapsdeling.

En tilleggsundersøkelse til Studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHOT) fra 2023 viser at det fortsatt er et økende antall studenter har psykiske utfordringer. Styret er opptatt av at det gjennom godt læringsmiljø skapes rammer som fremmer god livskvalitet for studentene.

Styret har i 2023 fått godt innblikk i NTNUs systematiske arbeid for å tilrettelegge for at forskningsbasert kunnskap og ny teknologi blir tatt i bruk til nytte for samfunnet.

NTNUs tverrgående tematiske satsingsområder (TSO) bidrar til å fokusere og løfte NTNUs forskning innenfor områder med særlig høy samfunnsrelevans. Styret har i 2023 vedtatt etableringer av fem nye satsingsområder fra 1. januar 2024, med tematisk hovedinnretning innen Energi, Hav og kyst, Helse og livsvitenskap, Samfunnsikkerhet og beredskap, og Fellesskap. Styret ser fram til å følge arbeidet og forventer at de tverrfaglige satsingene gir sterke faglige bidrag og også legger til rette for å profilere NTNU som ledende, internasjonalt universitet.

Gjennom Kvalitetsmelding for forskning får styret godt innblikk i arbeidet for utvikling av forskningskvalitet ved NTNU og hvordan dette bidrar til at NTNU fortsetter å styrke seg som forskningsuniversitet. Styret er tilfreds med NTNUs uttelling innen EUs forskningsvirkemidler knyttet til å møte samfunnsutfordringer.

Styret er opptatt av forskningens vilkår og ønsker at NTNU snur trenden etter å ha fått tildelt færre forskningsprosjekter enn forventet fra Forskningsrådet i 2023. I en situasjon med sterkere konkurranse om forskningsmidler må mer av midlene hentes i internasjonal konkurranse. Selv om tilslagsprosent i Horisont Europa er høy mener styret at NTNU fortsatt har et potensial for å øke deltakelse og gjennomslagskraft om forskningsmidler.

Sentervirkemidlene til Norges forskningsråd er viktige for forskningskvaliteten ved NTNU. Senter for fremragende forskning (SFF) er et viktig verktøy for å styrke grunnforskningen og styret er opptatt av at NTNU fram mot kommende utlysninger rigger seg for å vinne fram i konkurransen både om vertskap for SFF og sterk deltakelse i øvrige nasjonale senterordninger som sentra for forskningsdrevet innovasjon.

Styret er opptatt av rammebetingelsene for å drive formidling, og er tilfreds med at det i 2023 er iverksatt et arbeid for å gjennomgå formidlingsområdet ved NTNU. Styret vil gratulere førsteamanuensis Inga Strømke som mottok Forskningsrådets formidlingspris 2023 og Brageprisen for sitt formidlingsarbeid om kunstig intelligens.

CoARA¹-forpliktelsene om vurdering av forskningens kvalitet og utnyttelse, samt anerkjennelse av en større bredde av faglige bidrag i samsvar med universitetets samfunnsoppdrag, angir en utvikling mot å gjøre mer helhetlige kvalitetsvurderinger. Styret er glad for at NTNU legger dette tankegodset til grunn i arbeidet med kompetanse- og karriereutvikling. Styret har i 2023 behandlet sak om ledelsesprinsipper og er opptatt av at ledelse ved NTNU må baseres på NTNUs verdier og strategi og reflektere at vi er en kunnskapsorganisasjon. Styret har i 2023 måttet understreke at ansatte og

¹ Coalition for Advancing Research Assessment, er en ny felles reform for forskningsvurderinger i Europa.

studenter ved NTNU har full yringsfrihet og at vitenskapelig ansatte oppfordres til å delta i det offentlige ordskiftet. Styret forventer videre diskusjoner om hvordan akademisk yringsfrihet som ledelsesprinsipp skal ivaretas ved NTNU. Styret ber i tillegg om at eksisterende relevante samarbeidsavtaler gjennomgås for å sikre akademisk frihet og NTNUs uavhengighet.

Styret er opptatt av NTNUs pågående systemutvikling innenfor flere områder og ser at mye bra er gjort, men påpeker at det gjenstår en del for at NTNU skal få ut potensialet i utviklingen.

RAMMEBETINGELSER OG PRIORITERINGER FOR 2024

NTNU har over tid hatt årlig budsjettvekst og sterk volumvekst, men realnedgangen i bevilgninger fra Stortinget fra 2022 har fortsatt i 2023 og fortsetter videre i 2024. Ut fra NTNUs risikovurderinger ser styret en økt risiko for at strammere økonomiske rammer reduserer NTNUs handlingsrom. **Det skal lages og iverksettes plan for å konsolidere egen aktivitet til et tilpasset nivå, for å sikre både strategisk handlingsrom, kvalitet og økonomisk balanse.**

Styret er fornøyd med politiske lovnader om finansiering av prosjektet NTNU Campussamling etter at NTNU gjennom vårsemestret arbeidet intensivt med en redefinering av prosjektet. Styret forventer at arbeidet med campussamling kobles til gode diskusjoner om hvilken organisasjonsutvikling som må supplere prosjektet. Styret vil særlig trekke frem behovet for å redusere eget klimafotavtrykk, og å legge til rette tverrfaglig forskning og utdanning.

Utviklingsavtalens mål og styringsparametere utgjør NTNUs periodeplan for perioden 2023-2026. NTNUs risikovurderinger ligger til grunn for prioriteringer for kommende år, og i november vedtok styret hvilke felles innsatsområder innen periodeplanen som skal prioriteres i 2024. I tillegg til å følge utviklingen i de prioriterte områdene, ser styret fram til å diskutere og vedta en ny intern finansieringsmodell for NTNU.

NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* varer ut 2025 og styret ser fram til å starte på det viktige arbeidet med ny strategi for NTNU, som skal vedtas før sommeren 2025.

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Morten Størseth, Kristin Wergeland Brekke m.fl

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Vurdering av behov for utredning av ledelsesmodell ved NTNU

Tilrådning

Rektor legger fram to alternative forslag til tilrådning:

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

1. Bakgrunn for saken

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

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

2. Ledelsesmodeller i sektoren

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

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

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

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

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

Hovedkarakteristikk ved en modell med ansatt rektor

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

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

Hovedkjennetegn ved en modell ved valgt rektor

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

3. Valgordning ved valgt rektor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Regelverk knyttet til konstituering/midlertidighet

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

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

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

6. Rektors vurdering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Om en utredning

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

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

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

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

Sentrale elementer i en utredning

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

Vedlegg: Historisk utvikling av styring og ledelse ved NTNU

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fra valgte til ansatte instituttledere

Da NTNU i 2005 innførte gjennomgående enhetlig ledelse på alle tre nivåer, beholdt man i første omgang ordningen med valgte instituttledere. Først i 2009 åpnet man for at instituttleder alternativt kunne ansettes, og fra 2013 ble ansatte instituttledere den gjennomgående ordningen ved NTNU. Det ble bl.a. framhevet som en fordel at ansatte instituttledere ville ha lederoppgaven som sitt primære ansvar. En tilsettingsprosess med medvirkning fra valgte representanter og tilsetting i fakultetsstyret, ville dessuten bidra til kvalitetssikring og rekruttering av kvalifiserte kandidater som er personlig egnet for stillingen (S-sak 41/12).

Utvikling av styringsordningene på fakultets- og instituttnivå

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

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

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

Ansattes medvirkning og medbestemmelse på instituttene

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

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

Samsillet mellom rektorat og administrativ ledelse

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

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

Fordeler og ulemper ved alternative styringsmodeller

Notat utarbeidet på oppdrag fra rektor ved NMBU

Innhold

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

1. Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen

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

Arbeidsgruppen har hatt følgende sammensetning:

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

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

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

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

2. To styrings- og ledelsesmodeller

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

2.1. Tilsatt rektor

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

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

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

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

2.1. Valgt rektor

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

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

2.2. Styrets oppgaver

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

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

3. Fordeler og ulemper ved hver av de to modellene

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

3.1. Rekruttering

3.1.1. Rekrutteringsbasen for rektor

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

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

3.1.2. Kvalifikasjonskrav og grunnlag for utvelgelse av rektor

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

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

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

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

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

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

3.1.3. Deltakelse og medvirkning i rekrutteringen av rektor

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

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

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

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

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

3.2. Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse

3.2.1. Rektors rolle og ansvar overfor styret

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

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

3.2.2. Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse

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

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

3.2.3. Rektors legitimitet og lojalitet

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

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

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

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

4. Avsluttende kommentarer

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

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

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

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

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

Åsgårdstrand, Stavanger, Oslo 26.11.2020

Petter Aasen

Marit Boyesen

Tord Hauge

Ingvild Marheim Larsen

Vedlegg

Vedlegg 1: Mandat for arbeidsgruppe – styringsmodell

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

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

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

Gruppen settes sammen som følger:

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

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

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

NMBU, 23. oktober 2020

Sjur Baardsen

Rektor

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

Danmark

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

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

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

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

Sverige

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

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

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

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

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

Finland

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

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

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

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

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

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

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

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

Kilder:

Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)

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

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

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

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

Saksfremlegg

Dato: 06.09.2022

Styringsform ved Universitetet i Agder

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

Utv.saksnr	Utvalg	Møtedato
	Universitetsstyret	14.09.2022

Forslag til vedtak:*Alternativ 1*

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

Alternativ 2

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

Paal Pedersen

Hva saken gjelder

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

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

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

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

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

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

Saksunderlag

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

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

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

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

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

Valgplattform: beskrivelse av alternativer

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

Det finnes flere modeller for rektorvalg:

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

Mulige fordeler med valgplattform:

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

Mulige ulemper med valgplattform

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

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

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

Fremtidige rektorperioder

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

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

Ledelse på fakultetsnivå

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

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

Tidsplan

Dersom styret beslutter at det skal gjennomføres rektorvalg:

Frist for å fremme forslag på kandidater: desember 2022.
Valget gjennomføres elektronisk. januar – februar 2023
Eventuell andre valgomgang: februar 2023.

Dersom styret beslutter at rektor skal ansettes:

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

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

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

Videre prosess

Vedlegg:

_22_03489-17 Styringsform ved UiA - innledende diskusjon 782026_2_1



SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
17.06.2020

Sak:

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

Innstilling til vedtak:

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

Innledning

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

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

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

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

Bakgrunn

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

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

Debattmøtet

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

Intern høring

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

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

Høringsuttalelser

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

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

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

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

Argumenter for valgt rektor

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

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

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

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

Argumenter for ansatt rektor og ekstern styreleder

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

Oppsummering av underliggende spørsmål

Kvalifikasjonskrav rektor:

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

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

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

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

Skal valget omfatte flere posisjoner enn rektor?

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

For tilsatt rektor, hvordan skal innstilling skje?

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

Universitetsstyrets behandling av saken - prosessen videre

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

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

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

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

Universitetsdirektørens vurderinger

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

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

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

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

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

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandlere: Gunhild Stavem, Lina Reigstad og Jan Ove Mortensen

Vedlegg

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



SAKSFRAMLEGG

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
27.8.2020

Sak:

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

Innstilling til vedtak:

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

Bakgrunn:

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

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

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

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

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

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

Valg av tilnærminger til det videre arbeidet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Utlysningstekst og ansettelsesprosess for rektor

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

Om UiT og stillingen

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

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

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

Forslag til ingress og omtale av stillingen:

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

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

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

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

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

Om kvalifikasjonskrav for stillingen

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

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

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

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

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

Den som ansettes må:

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

Ønskede personlige egenskaper:

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

Forslag til øvrig omtale av stillingen:

Vi tilbyr:

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

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

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

Om utlysningmåte og -tid

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

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

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

Om innstilling og ansettelse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1 ekstern representant i universitetsstyret (leder)

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

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

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

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

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Odd Arne Paulsen
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

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

Dato: 22.01.2024

Saksansvarlig: Arne Kr. Hestnes

Saksbehandler: Monica Landrø, Didrik Tårnesvik og Merethe Fjørtoft Åsenhus

NOTAT

Til: Styret

Fra: Styreleder

Om: **Utlysning av stilling som rektor**

Tilråding:

1. Stillingen som rektor kunngjøres i henhold til utkast til kunngjøringstekst (vedlagt). Styreleder gis fullmakt til å redigere teksten i tråd med styrets merknader.
2. Stillingen lyses ut som et åremål på om lag 5 ½ år, med varighet til og med 31.7.2029, forutsatt dispensasjon fra Kunnskapsdepartementet.

Alternativ a) til pkt.2, hvis ordning med valgt rektor skal utredes:

Rektor konstitueres i et åremål på om lag 1 ½ år, med varighet til og med 31.7.2025.

Alternativ b) til pkt.2, hvis ordning med valgt rektor skal utredes:

Stillingen lyses ut som et åremål på om lag 1 ½ år, med varighet til og med 31.7.2025, forutsatt dispensasjon fra Kunnskapsdepartementet.

3. Styret oppnevner innstillingsutvalg med slik sammensetning:
 - styreleder
 - 1 styrerepresentant med vararepresentant (navn representant, navn vararepresentant)
 - 1 studentrepresentant med vararepresentant
 - 2 representanter fra arbeidstakerorganisasjoneneStyreleder gis i oppgave å slutføre arbeidet med oppnevning av innstillingsutvalget.

1. Innledning

Anne Borg meddelte styret i møte 15.12.2023 at hun trakk seg fra stillingen som NTNUs rektor med umiddelbar virkning. Som følge av dette konstituerte styret Tor Grande som rektor frem til ansettelse av ny rektor er gjennomført etter ordinære prosessregler.

Anne Borg ble først konstituert som rektor ved NTNU fra 22.08.2019, og ble deretter fast ansatt som rektor for perioden 13.12.2019 – 31.7.2025. Det er dermed ca. 1 ½ år igjen av den opprinnelige åremålsperioden.

På vegne av styrets leder har direktør for organisasjon og infrastruktur søkt Kunnskapsdepartementet om avvikende åremålsperiode for rektor. Bakgrunnen for dette er et ønske om at rektors åremålsperiode skal være i fase med øvrige lederes åremålsperiode, dvs. med utløp 31.7.2029.

2. Ansettelse av rektor

Universitet- og høyskoleloven (uhl.) regulerer hvordan prosessen med ansettelse av ny rektor skal skje og hva som er rektors ansvar og oppgaver:

- Styret er tilsettingsmyndighet (uhl § 10-1 (1)).
- Rektor ansettes i åremålsstilling for 4 år. Etter to sammenhengende perioder på 4 år kan vedkommende ikke ansettes videre. (uhl § 6-4 (1) og (2)). Kunnskapsdepartementet kan, etter søknad, gi dispensasjon til avvikende åremålsperiode.
- Ansatt rektor er daglig leder av den faglige og administrative virksomheten i samsvar med styrets pålegg og øvrige rammer (uhl §10-1 (2)).
- Rektor er styrets sekretær og forbereder i samråd med styreleder saker som legges fram for styret. (uhl §10-1 (2)).
- Rektor har ansvar for iverksettingen av styrets vedtak, herunder disponeringen av ressurser og eiendom, den samlede økonomi- og formuesforvaltningen og utarbeidelse av budsjett og regnskap. (uhl §10-1 (4), (5) og (6)).

Styret selv skal lyse ut rektorstillingen. Styret kan dermed ikke delegere denne myndigheten videre. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og eventuelt av hvem (uhl §10-1 (1)). Prosessen skal ifølge loven sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet og at ansatte og studenter blir hørt.

Ved konstituering av rektor for en kortere periode (jf. forslag til alternativt vedtak i punkt 2 ovenfor) åpner statsansatteloven for konstituering/ansettelse uten kunngjøring for inntil 6 måneder. Perioden kan forlenges til ett år hvis virksomheten etter forhandlinger med de tillitsvalgte har tatt dette inn i personalreglementet. Det har NTNU gjort. NTNU er i dialog med Kunnskapsdepartementet om muligheten for en eventuell konstituering utover ett år.

3. Bakgrunn for utlysningstekst

Rektors ansvar og oppgaver er regulert i uhl. § 10 og utdypet i NTNUs styrings- og delegasjonsreglementer. I utarbeidelse av forslag til utlysningstekst er det videre tatt utgangspunkt i utlysningstekster og styresaker (S-sak 39/16 og 30/19) fra tidligere ansettelsesprosesser, workshop med styret 29.11.23, NTNUs ledelsesprinsipper samt stilling og resultatkrav for rektor fastsatt av styret for 2024. Sentralt samarbeidsutvalg - SESAM har drøftet teksten i møte 9.1.2024.

Sentrale oppgaver for rektor er:

- **Strategisk ledelse:** Rektor skal initiere og lede strategiprosesser som etter styrevedtak gir virksomheten mål og retning. Rektor skal realisere styrets strategier og mål og gjennom formålstjenlige tiltak møte utfordringene institusjonen står overfor. Innenfor rammene av vedtatte strategier skal rektor påvirke institusjonens retningsvalg og prioriteringer innenfor kjernevirksomheten.
- **Administrativ ledelse:** Rektor er daglig leder for den administrative virksomheten, herunder drifts- og forvaltningsoppgaver, støtte til beslutnings- og strategiprosesser, koordinering og administrativt utviklingsarbeid.
- **Personalledelse:** Rektor er personalleder for sine nærmeste medarbeidere og dekanene som øverste ledere av fakultetene. Rektor skal skape en positiv organisasjonskultur og et godt og produktivt arbeidsmiljø ved NTNU.

Videre legger NTNUs ledelsesprinsipper føringer for rektors lederskap.

- **Å skape resultater** – gjennom helhetlig og strategisk tenkning - og tydelig kommunikasjon
- **Å utvikle medarbeidere og fagmiljø** – gjennom dialog og individuell tilpasning
- **Å utvikle et godt arbeidsmiljø** – basert på inkludering, gjensidig tillit og respekt
- **Autonomi, medvirkning og medbestemmelse** – i tråd med den norske modellen
- **God forvaltning** – gjennom effektiv og sikker drift på alle nivåer og funksjoner

Styret har ved tidligere ansettelse lagt til grunn at rektor må ha høy vitenskapelig kompetanse, gode lederkvalifikasjoner og relevant ledererfaring - og en klar motivasjon for en krevende topplederstilling i en stor kunnskapsorganisasjon. Dette kan utdypes slik:

- **Faglige/vitenskapelige kvalifikasjoner:** Rektor skal ha høy vitenskapelig kompetanse, og førstehånds- og bred erfaring med forskning og undervisning på høyt nivå. Den vitenskapelige kvalifikasjonen innebærer i praksis professorkompetanse. Rektor må ha erfaring med forsknings- og utdanningsadministrasjon og også ha administrativ erfaring. Sentralt prinsipp for disse kvalifikasjonskravene er å få en rektor med solid akademisk bakgrunn i kombinasjon med relevant faglig-administrativ erfaring fra sektorens kjernevirksomhet. Det er viktig at aktuelle kandidater ser sine akademiske kvalifikasjoner i relasjon til UH-sektorens samfunnsoppdrag.

Styret bes vurdere om kvalifiserte søkere i andre vitenskapelige toppstillinger, dvs. dosent og eventuelt også toppforsker (den høyeste forskerstillingen med dokumentert professorkompetanse) kan anses å tilfredsstille kravet til professorkompetanse i denne sammenhengen. Det forutsetts uansett at kvalifiserte søkere har oppdatert og relevant erfaring med undervisning og forskning i UH-sektoren.

- **Ledererfaring:** Rektor ved NTNU må ha omfattende ledererfaring fra universitets- og høyskolesektoren og betydelig erfaring med å lede forsknings- og/eller utdanningsvirksomhet og -enheter. Rektor må kunne vise til gode resultater fra

strategisk og operativt lederskap knyttet til faglig virksomhet og arbeidsmiljø. Rektor må stå for et verdigrunnlag som ivaretar sektorens og de ansattes autonomi og medvirkning, samtidig må rektor ha erfaring med og se viktigheten av partssamarbeidet. Det er fordel om erfaringene er gjort i større organisasjoner.

- **Lederegenskaper:** Rektor må kunne lede medvirkningsbaserte prosesser på en god og inkluderende måte, kommunisere med ansatte og studenter samt skape en god organisasjonskultur. Rektor må ha evne til å prioritere, være beslutningssterk og resultatorientert. Det er sentralt at rektor er samlende. Rektor må evne å bygge relasjoner og nettverk, være synlig og fremme NTNUs interesser i politikk og samfunn, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.
- **Administrativ kompetanse:** Rektor må ha god forståelse for administrative prosesser og systemer. Det forventes at den som ansettes legger til rette for utvikling av administrative og tekniske tjenester tilpasset kjernevirksomheten.
- **Personlige egenskaper:** De personlige egenskapene skal understøtte stillingens kvalifikasjonskrav. De personlige egenskapene skal fungere som muliggjørende faktorer for rektors bidrag til å nå NTNUs mål, strategier og ambisjoner, samt utvikle universitetet videre.

4. Medvirkning

Medvirkningen i selve ansettelsesprosessen skjer gjennom innstillingsutvalgets arbeid og ved at styret er vedtaksorgan. Verken UH-loven eller NTNU har retningslinjer som gjelder medvirkning i utarbeidelsen av utlysningsteksten. Rektorat og dekanmøtet bør ha begrenset befattning med utarbeidelse av kvalifikasjonskrav og utlysning siden rektorstillingen kan være aktuell å søke på både for prorektorer og dekaner. En søkekomite iht. punkt 7 nedenfor innebærer medvirkning blant ansatte. Formell medvirkning utover styrets rolle tilligger sentralt medbestemmelsesorgan – SESAM.

I ekstraordinært Sesam-møte 9.1.2024 ble bl.a. følgende momenter løftet fram.

- Den som ansettes må ha professorkompetanse
- Relevante søkere bør fortrinnsvis ha stilling i UH-sektoren i Norge
- Bruk av eksternt rekrutteringsbyrå bør unngås

For ytterligere synspunkter fra de tillitsvalgte vises det til vedlagte referat.

5. Intern kunngjøring og ekstern annonsering

For å sikre god synlighet og få fram gode søkere til stillingen som rektor, bør stillingen lyses ut internt med informasjon om prosessen og oppfordring til ansatte om å bidra til å få fram gode kandidater til stillingen. Se også punkt 7 nedenfor med forslag om å opprette en intern søkekomite.

Stillingen foreslås annonsert i norske og nordiske kanaler, samt i sosiale medier. Foruten å få fram gode kandidater til en nasjonal topplederposisjon, vil bred annonsering også kunne bidra til profilering av NTNU nasjonalt og i våre nordiske naboland.

Vedlagt følger utkast til utlysningstekst.

6. Innstillingsutvalg

Det blir opprettet et innstillingsutvalg med fem medlemmer for å bistå i rekruttering og utvelgelse. Arbeidstakerorganisasjonene er representert med to medlemmer for å sikre de ansattes innflytelse. Denne gruppa legger fram innstilling til styret om hvem som ansettes som rektor. Eventuell uenighet blant innstillingsutvalgets medlemmer skal fremgå av innstillingen.

7. Tilfang av søkere

I tråd med rapporten om «Lederansettelse i åremålsstilling ved NTNU – 25 forslag», (12.12.2021) foreslås det å opprette en intern søkekomite bestående av representanter fra ulike fagområder ved universitetet. Søkekomiteen opprettes av styreleder, og består av representanter som har inngående forståelse for NTNUs kjernevirksomhet og hva en rektorposisjon vil kreve. Representantene i søkekomite må være selvstendige og uavhengige, og de kan ikke være medlem av styret, som er ansettende organ. Eksempel på representanter kan være ansatte med bredt nettverk, slik som instituttledere, prodekaner, og erfarne hovedtillitsvalgte. Komiteen må være bredt faglig representert.

Søkekomiteen skal identifisere aktuelle kandidater til stillingen, både internt ved NTNU, men også fra andre institusjoner, ta kontakt med disse og oppfordre dem til å søke.

8. Ekstern bistand i rekrutteringsprosessen

NTNU har i mange år benyttet eksternt rekrutteringsbyrå ved ansettelse av NTNUs toppledere. Det er innhentet bistand bl.a. til søk etter kvalifiserte eksterne og interne kandidater gjennom byråets nettverk - og til gjennomføring av personlighetstesting og referansesjekk som ledd i vurderingen av kandidatene. Enkelte søkere til toppstillinger er trolig også mer komfortable med en første uforpliktende kontakt med byrået enn med virksomheten selv. Et nøytralt eksternt blick kan også være med på å gi prosessen ekstra legitimitet.

I ovennevnte rapport om «Lederansettelse i åremålsstilling ved NTNU – 25 forslag» påpekes det at HR-medarbeidere ved NTNU gjerne har bedre forutsetning for, og kompetanse til å bistå i rekrutteringsprosessen enn eksterne konsulenter, fordi kjennskap til organisasjonen er sentralt i både rekruttering og saksbehandling. I rapporten foreslås det at NTNU i størst mulig grad gjennomfører rekrutteringsprosessen med interne ressurser og at man oppretter et ekspertteam av erfarne interne rekrutteringsrådgivere. Redusert bruk av eksterne konsulenter samsvarer for øvrig med føringen fra Kunnskapsdepartementet om redusert konsulentbruk.

Mange HR-medarbeidere ved NTNU har erfaring med rekruttering av åremålsledere gjennom flere runder og mange HR-medarbeidere har sertifisering for personlighets- og evnetesting.

Til rekrutteringsprosessen av rektor våren 2024 foreslås det derfor at innstillingsutvalget får støtte av en gruppe erfarne interne rekrutteringsrådgivere til gjennomføring av

intervju og vurdering av kandidatenes kvalifikasjoner for rektorstillingen ved NTNU.

Det foreslås likevel at styreleder står fritt til å benytte seg av eksternt rekrutteringsbyrå i samsvar med NTNUs rammeavtaler.

Et viktig premiss for bruken av byrå er at konsulentene bidrar med erfaringer og kontaktnett som et supplement til NTNUs interne arbeid og at eierskapet og styringen av prosessen fullt og helt tilligger innstillingsutvalget og den interne administrative støtten.

Vedlegg 1: Utkast til utlysningstekst

NTNU – kunnskap for en bedre verden

Ved NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, skapes kunnskap for en bedre verden og løsninger som kan forandre hverdagen. NTNU har campus i Trondheim, Gjøvik og Ålesund.

Rektor

Vil du påvirke utviklingen av norsk utdanning og forskning og lede Norges største universitet inn i fremtiden? NTNU søker etter en samlende og fremtidsrettet rektor med stor faglig tyngde og gode lederegenskaper.

Som rektor skal du lede og utvikle en svært kompetent organisasjon og du vil være universitets ansikt utad. Som institusjonens toppleder har du overordnet ansvar for all virksomhet, samtidig som du får en unik mulighet til å forme mennesker og samfunn for fremtiden.

NTNU sin visjon er «kunnskap for en bedre verden». Visjonen innebærer mål om å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Kjerneoppgavene utdanning, forskning, kunstnerisk virksomhet, formidling, innovasjon og nyskaping er sentrale for virksomheten og skal videreutvikles på høyt nivå.

Som rektor skal du være en tydelig stemme og fremme NTNU og sektoren sine interesser. Du vil være en viktig pådriver for strategiske satsinger og samarbeid, både nasjonalt og internasjonalt, og du følger opp universitetets mål i tråd med virksomhetens verdier og samfunnsoppdrag.

Du leder an i arbeidet for at NTNU videreutvikler sin posisjon som et foretrukket og proaktivt breddeuniversitet med høy faglig standard.

Som universitetets leder støtter du opp om arbeidet for en utviklingsorientert organisasjon med et trygt og inkluderende arbeidsmiljø i kombinasjon med stor takhøyde og medvirkning.

For mer informasjon om rektors roller og ansvarsområder se [NTNUs styringsreglement](#) og [delegasjonsreglement](#).

NTNU har campuser i Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Hovedarbeidssted er i Trondheim.

Kvalifikasjoner:

- Velrennomert og høy vitenskapelig kompetanse på professornivå
- Gode resultater fra ledelse av større kunnskapsorganisasjoner i UH-sektoren
- God organisasjonsforståelse og kompetanse til å lede utviklingen av forskning og utdanning
- Evne til å tilrettelegge for at de administrative og tekniske tjenestene er tilpasset kjernevirksomheten
- Evner å være en synlig aktør og promotere NTNU og sektoren i den offentlige debatten internasjonalt, nasjonalt og regionalt - og å være synlig ved NTNUs tre campuser

- Kvalifisert til å bygge kultur for samarbeid både tverrfaglig og geografisk i organisasjonen
- Kunnskap om og erfaring fra likestillings- og mangfoldsarbeid
- Meget gode språklige ferdigheter på skandinavisk og engelsk

Personlige egenskaper:

- Utviklingsorientert leder med god gjennomføringskraft
- Gode strategiske egenskaper med et helhetlig blikk på organisasjonens virksomhet
- Motiverende og samlende lederstil preget av samarbeid, medvirkning og dialog
- Gode kommunikasjonsferdigheter og dyktig relasjonsbygger med evne til å bygge tillit og nettverk internt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- Kunne håndtere flere komplekse saker samtidig
- Beslutningsdyktig, tydelig og god på prioritering og delegering

Ved vurdering av den best kvalifiserte, skal det i tillegg til formell kompetanse, erfaring og personlig egnethet, legges vekt på søkerens motivasjon og ambisjoner for stillingen.

Vi tilbyr:

- Spennende og utviklende oppgaver i et sterkt og internasjonalt fagmiljø
- Åpent og inkluderende arbeidsmiljø med engasjerte kolleger
- Gunstige vilkår i Statens pensjonskasse

Lønn og vilkår:

Rektor ansettes på **åremål med varighet tom 31.07.29**. Stillingen lønnes etter avtale innenfor rammen for stilling som rektor

Ansettelsen blir gjennomført etter prinsippene i gjeldende lov- og regelverk.

Om søknaden

Vi gjør oppmerksom på at søknaden kun blir vurdert ut fra informasjonen som foreligger ved søknadsfristens utløp. Sørg derfor for at søknaden din tydelig viser hvordan dine ferdigheter og erfaringer oppfyller kriteriene som er beskrevet over.

Søknaden må inneholde:

- CV, attester og vitnemål
- Kontaktinformasjon til tre relevante referanser

Dersom hele eller deler av utdanningen din er tatt i utlandet, ber vi deg i tillegg legge ved dokumentasjon på omfang og kvalitet for hele ditt utdanningsløp, både bachelor- og masterutdanning, i tillegg til annen høyere utdanning. Dersom du allerede har en uttalelse fra NOKUT, er det fint om du legger ved den også.

Generell informasjon

NTNU mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi ønsker at våre ansatte skal speile befolkningen, og søker til enhver tid de beste hodene. Dette gir NTNU økt produktivitet, innovasjon, bedre beslutningsprosesser, økt medarbeidertilfredshet og det konkurransefortrinnet vi trenger for å gjennomføre vårt samfunnsoppdrag innen forskning og utdanning.

NTNU legger vekt på tilrettelegging og oppfordrer deg som kvalifisert kandidat til å søke uavhengig av kjønn, funksjonsevne, hull i CV eller kulturell bakgrunn

Som ansatt ved NTNU må du til enhver tid rette deg etter endringer som utviklingen i faget medfører, og de organisatoriske endringer som vedtas.

Offentlig søkerliste med navn, alder, stillingstittel og bostedskommune utarbeides etter søknadsfristens utløp. Dersom du ønsker å reservere deg fra oppføring på offentlig søkerliste må dette begrunnes. Vurdering vil bli gjort i henhold til [gjeldende lovverk](#). Du vil bli varslet om reservasjon ikke tas til følge.

Spørsmål om stillingen kan rettes til styreleder Remi Eriksen, tlf. 415 42 392, e-post: remi.eriksen@dnv.com eller HR- og HMS direktør Arne Kr. Hestnes, tlf. 918 97 070, e-post: arne.hestnes@ntnu.no eller **xx rekrutteringsbyrå**

Synes du dette ser interessant ut, og i samsvar med dine kvalifikasjoner, sender du oss din søknad elektronisk via jobbnorge.no med CV, vitnemål og attester vedlagt. Ved forespørsel må du kunne fremskaffe bekreftede kopier av din dokumentasjon. Ref: 07/24

Vedlegg 2: Tentativ tidsplan

Uke	Dato	Aktivitet
Uke 2	09.01	Søknad om avvikende åremålsperiode KD
Uke 2	09.01	Ekstraordinært SESAM. Tjenestemannsorganisasjonene oppfordres til å velge ut sine representanter
Uke 3	15.01	Frist innsending styresak
Uke 4	22.01	Styremøte <ul style="list-style-type: none">- Utlysningstekst godkjennes.- Innstillingsutvalgets sammensetning godkjennes- Styret oppnevner representant fra styret til innstillingsutvalget
Uke 4	23.01	Stilling utlyses
Uke 8	20.02	Søknadsfrist
Uke 9 - 16	26.02 – 19.04	Utvalgsmøte, 1. og 2.gangsintervjuer, personlighetstesting og referansesjekk
Uke 17	22.04 – 26.04	Innstilling/styresak ferdigstilles
Uke 19	15.05	Styremøte (reserve) <ul style="list-style-type: none">- Rektor ansettes
	01.08	Oppstartsdato ny rektor (hvis oppsigelsestid)

Vedlegg 3 Møtereferat – SESAM

Møtereferat: IDF SESAM 9.1.2024, kl 1430-1530 (ekstraordinært møte på teams)

Tilstede fra tjenestemannsorganisasjonene:

Thomas Ferstad, NTL (LO)
Lisbeth Aune, Forskerforbundet (Unio)
Marte Gangmark Villmo, Forskerforbundet (Unio)
Patric Wallin, Forskerforbundet (Unio)
Eirin Marie Skjøndal Bar, Tekna (AKAD)
Øystein Moen, Tekna (AKAD)
Morten Mørch, Parat (YS)
May Grete Sætran, HVO
Bjørn Munkvold, vara HVO

Tilstede fra arbeidsgiver:

Avd.dir. HR HMS Arne Kr. Hestnes (møteleder)
OI-direktør Bjørn Haugstad
Monica Landrø, Didrik Tårnesvik, Merethe
Fjørtoft Åsenhus (sak 1)
Tone Aune

Referent:

Kristin Wergeland Brekke

Godkjenning av dagsorden. T.o. godkjennes referat fra forrige møte i neste ordinært møte. OI-direktør ba om at sak 2 tas først da han ikke ønsket å delta i behandlingen av utlysningsteksten til sin egen leder, rektor.

Sak 1/24: Utlysning av stilling som rektor (drøfting)

Saken legges fram for medvirkning fra SESAM før styrebehandlingen 22. januar.

Arbeidsgiver beklager sen utsendelse av denne hastesaken. Arbeidsgiver ser at det er behov for å jobbe videre med teksten når det gjelder intern rekruttering og justere teksten om annonsering. Vi må få tydelig fram ønsket om å få fram interne kandidater. God forståelse av UH-sektoren og kjennskap til NTNU må være et kvalifikasjonskrav. Det er blandede oppfatninger om bruk av rekrutteringsbyrå, men behovet for/nyttens av det er tatt opp av styreleder. Byrået tenkes å særlig bidra til kandidatsøk og personlighetstesting. Det må tydeliggjøres i notatet at innstillingsutvalget må møte kandidatene og gjøre seg opp en mening om dem uten å være avhengig av byråets arbeid. Styret utlyser stillingen; Kanskje kan innstillingsutvalget også få en rolle i å få fram informasjon om stillingen / oppfordring til ansatte om å søke.

- Tekna delte følgende merknader til notat og utlysningstekst i chatten:
 - Til utlysningsteksten - krav til kvalifikasjoner: a) «Søker må ha sin hovedstilling innen UH-sektoren på søknadstidspunktet eller må nylig ha vært tilsatt i denne sektoren». Dette begrunnes ut fra behovet for tilstrekkelig kjennskap til utdanningsaktivitet, samt forståelse av egenart og samfunnsoppdrag for sektoren, herunder viktigheten av fri og uavhengig forskning». b)«Søkere må ha professorkompetanse». Foreslåtte formuleringer rundt kompetansekrav er for uklare.
 - Prosess: a) Eksternt byrå bør ikke få i oppdrag å drive med aktivt søk etter kandidater. Erfaringer med dette fra tidligere er ikke gode. b) Terskelen for å akseptere søkere som unntas offentlighet bør være meget høy, og det er viktig at dette kommuniseres tydelig til søkere.
 - Andre kommentarer: Det bør utredes en løsning der instituttnivået kan velge mellom valgt eller tilsatt leder.

- FF er enig i at man må ha professorkompetanse for å bli rektor. Det må man være tydelige på. Det er også et spørsmål hvor bredt man ønsker å annonsere; Ønsker vi kandidater som ikke er kjent med NTNUs utvikling? Det er ikke nødvendigvis slik at vi vil få relevante kandidater i Skandinavia. Bruk av rekrutteringsbyrå kan undergrave stemmen til og legitimiteten til innstillingsutvalget. FF stiller spørsmålstegn ved om vi trenger den jobben som Jefferson Wells er tiltenkt.
- NTL. I realiteten krever vi professorkompetanse og da bør vi skrive det og ikke være tvetydige. Enig i at vi ikke bør bruke eksternt rekrutteringsbyrå. Vi skal ned på konsulentbruk og bør heller bruke og videreutvikle intern kompetanse også til topplederrekruttering. Bruk av byrå har ikke gitt resultater og vi har dårlig erfaring med de kandidatene de leter fram. Vi må heller benytte NTNU-ansattes nettverk. Hvis man ikke har fått med seg at stillingen er ledig, er det neppe den kandidaten NTNU ønsker seg. Mht. utlysningsteksten bør det å synliggjøre NTNU, påpekes som en viktig oppgave. Det er viktig at NTNU blir en tydeligere aktør i det offentlige ordskiftet og at NTNUs rektor blir en politisk aktør som taler NTNUs sak.
- FF. Sett fra arbeidstakersiden deler vi ikke oppfatningen av at bruk av byrå har vært et nyttig supplement. NTNU har fått lite utav det. Å rigge prosessen innad på NTNU og mot andre norske universitet er viktigere enn å søke utenfor Norge. Merk at det også forrige gang var to arbeidstakere med i innstillingsutvalget (FF, Tekna). Erfaringen fra sist tilsier at det bør presiseres at styreleder bør være med gjennom hele prosessen. Det kan være avgjørende for prosessen. Sist kom styreleder først inn i andregangsintervju. Å ikke delta hele veien, er å avgi mye makt. Det å utrede valg på lavere nivå, er en sjanse vi bør benytte oss av nå.
- Tekna. Utlysningsteksten bør omtale undervisning. Utdanning av kandidater er en kjerneoppgave og det er viktig at rektor forstår hva universitetet skal drive med.

De tillitsvalgte kommenterte spesielt spørsmålet om eventuell utredning av valgte versus ansatte ledere.

- NTL er prinsipielt for valgte ledere på alle nivå ved universitetet. Valgt ledelse er viktig for å sikre ansattes demokratiet, akademisk frihet og autonomi. Dersom man nå velger å ansette rektor, bør man uansett utrede valgte instituttledere. Eventuelle endringer vil medføre endringer i NTNUs organisering, styrings- og delegasjonsreglement.
- Tekna. Det er bekreftet at det formelt ikke er noe i veien for at man kan ha valgt eller ansatt instituttleder og at en kan åpne for ulike løsninger avhengig av hva enkeltinstitutter ønsker, uavhengig av modell på overliggende nivå. I arbeidet bør denne muligheten for lokal valgfrihet vektlegges særskilt
- FF. ønsker seg en bred diskusjon i hele organisasjonen rundt valgt eller ansatt ledelse på alle nivåer (rektor, dekan og instituttledere), samt en utredning av konsekvenser av forskjellige veier.

Arbeidsgiver oppsummerte: Mht. utlysningsteksten mener de tillitsvalgte at det må stilles krav til professorkompetanse. Bakgrunnen for den tvetydige formuleringen i utlysningsteksten («fortrinnsvis professorkompetanse») var muligheten for å kunne godkjenne søkere med dosentkompetanse og toppforskerkompetanse. Undervisningskompetanse må inn som kompetansekrav; Det er en så sentral oppgave at det ikke er tilstrekkelig å henvise til den faglige virksomheten/kjernevirksomheten.

I forhold til utenlandske søkere, må kjennskap til NTNU og den nasjonale rollen en rektor ved NTNU må ha, framgå av utlysningsteksten. I notatet må det tas inn at det må legges kraft

i søk etter interne kandidater. Bruk av eksternt byrå må problematiseres i lys av de tillitsvalgtes erfaringer, slik at styret kan drøfte problemstillingen. Det er viktig at byrået ikke må bli et filter mellom søkere og innstillingsorgan. De tillitsvalgte ble invitert til å tenke på hvem av de ønsker å ha med i innstillingsutvalget. Ønsket om at styreleder er med hele veien i rekrutteringsprosessen, noteres.

Sak om rekruttering av rektor skal behandles i styremøtet 22. januar. Plan for rekruttering av ledere på nivå 2 og 3 skal etter planen opp i Styret 7. mars. Dersom styret ønsker at NTNU ordning for styring og ledelse skal utredes, vil det påvirke tidsplanen. Eventuelle endringer vil påvirke myndighetsfordelingen i organisasjonen og må som nevnt reguleres i styrings- og delegasjonsreglementet.

Sak 2/24: Eventuell utredning om skifte av styringsmodell til valgt rektor (orientering)

Bjørn Haugstad viste til styremedlem Aksel Tjora har bedt om at styret drøfter valg av modell for styring og ledelse ved NTNU – valgt/tilsatt rektor. Det er avtalt med styreleder at det legges fram en kort styresak nå. Styret kan velge å avslutte diskusjonen i møtet og ikke utrede overgang til valgt rektor eller de kan be om en mer grundig sak der konsekvensene blir utredet og der styret på et senere tidspunkt tar stilling til saken. Valgt eller tilsatt rektor handler i stor grad om et universitetsideologisk valg. Styret må ta stilling til spørsmålet både på det ideologiske/prinsipielle plan og de praktiske, administrative og økonomiske konsekvensene av en slik overgang. En slik utredning vil kreve ressurser.

- FF. Man må unngå å havne i en situasjon der man nok en gang ikke har tid til å ta diskusjonen ordentlig. Dermed får man ikke tatt stilling til spørsmålet og risikerer at saken vil komme opp igjen. Mange har nok ikke full oversikt over for hva valgt/ansatt rektor innebærer i organisatorisk forstand. Det kunne vært ønskelig å benytte denne muligheten til å opplyse spørsmålet.
- Tekna. I arbeidet med styringsmodell (valgt/ansatt leder) bør en også vurdere et system med valgmuligheter, det er ikke slik at samme løsning uten videre er den beste for alle deler av NTNU.
- NTL. Å ta en diskusjon om ansatt versus valgt rektor, kan gi institusjonell læring som kan være nyttig for NTNU. Men sett at styret går for valgt rektor, hvordan vil den videre prosessen bli?

Bjørn Haugstad understreker at styresaken må belyse hva som er de viktigste forskjellene mellom de to styrings- og ledelsesformene. Det er ingen begrensninger i hvilke styringsmodeller styret kan velge på lavere nivå, men UH-loven fastsetter at hvis man har tilsatt rektor må man ha eksternt styreleder; Valgt rektor innebærer todelt ledelse (rektor og direktør) og at rektor er styreleder. Overgang til valgt rektor krever minimum flertall i styret. UiO har valgt rektor, ansatte dekaner og valgt/ansatt instituttleder som alternative ordninger. [Merknad fra Haugstad etter møtet: Det korrekte er at dekaner på UiO er valgt, men at de har innført enhetlig ledelse på fakultetene. Det innebærer at fakultetsdirektør er underlagt dekan, mens dekanen er underlagt universitetsdirektøren i administrative spørsmål. Dekanen leder fakultetsstyret. På instituttnivå er det en blanding mellom tilsatt og valgt instituttleder.]

Dersom styret velger å få utredet spørsmålet og senere skulle gå for valgt ledelse, må NTNU be om å få utlyse stilling som rektor ut åremålsperioden, utrede overgang til valgt rektor og rigge valg før ny valgperiode. Spørsmålet er hvor mye det vil kreve av organisatoriske endringer. Dersom styret sier at de ønsker en omfattende utredning og diskusjon, kan det hende at man ikke rekker å komme i mål og at ny ordning først vil tre i kraft fra 2029. Vi vet

ikke omfanget av administrative og økonomiske kostnader, så dersom Styret ønsker dette, må dette prioriteres foran andre prosesser. Konstituering av rektor kan bare skje for 6-12 mnd. Det må derfor lyses ut stilling enten for 1 ½ år eller 5 ½ år etter dispensasjon fra KD.

Sak 3/24: Eventuelt. Det var ingen saker til eventuelt.

Saksansvarlig: Rektor
Saksbehandler: Knut Aspås

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Arbeidsdeling i rektoratet inntil ny rektor har tiltrådt

Tilråkning:

Styret slutter seg til rektors anbefaling om å ikke konstituere ny prorektor for forskning og formidling i den midlertidige perioden frem til ny rektor har tiltrådt.

Bakgrunn

I ekstraordinært styremøte 15.12.2023 ble prorektor for forskning og formidling Tor Grande konstituert som rektor ved NTNU fra og med 15.12.2023 og frem til ansettelse av ny rektor i ordinær åremålsstilling.

I tiknytning til konstitueringen ba styreleder rektor komme tilbake til styret med en redegjørelse for hvordan arbeidsdelingen i rektoratet er tenkt fremover.

NTNUs gjeldende styringsreglement slår i pkt 2.1 og 2.4.1 fast at NTNU skal ha tre prorektorer, hhv for

- Utdanning
- Forskning og formidling
- Nyskaping

Det er rektors forståelse av bestemmelsene at styret må gi sin tilslutning hvis NTNU i en periode kun skal ha to prorektorer.

Drøfting

Siden styremøte 15.12.23 har rektoratet ved flere anledninger diskutert hvordan arbeidsdelingen i rektoratet kan være fremover, herunder spørsmålet om det er behov for å konstituere ny prorektor for forskning og formidling i den midlertidige perioden.

Rektor vil anbefale overfor styret at det ikke konstitueres ny prorektor for forskning og formidling, og et samlet rektorat stiller seg bak denne anbefalingen.

Rektor er innforstått med at en slik løsning innebærer at samlet kapasitet i rektoratet reduseres, men mener at dette kan kompenseres for gjennom at eksisterende prorektorer er godt kjent med prorektor for forskning og formidling sin portefølje og saksansvar, noe endret midlertidig arbeidsdeling i rektoratet, og strengere prioritering av oppgaver i den midlertidige perioden. I tillegg er det et vesentlig poeng at rektoratets nærmeste støtteapparat er bedre tilrettelagt nå enn tidligere, ved at ulike omorganiseringer er gjennomført det siste året. Etablering av en ny rektors stab og ny

avdelingsstruktur i fellesadministrasjonen er eksempler på dette. Økt kapasitet og bedre struktur på det administrative støtteapparatet vil bidra til å lette arbeidet i rektoratet, frigi kapasitet til mer strategisk arbeid, og til å ivareta de viktigste oppgavene til tidligere prorektor for forskning og formidling.

Videre er det rektors vurdering at konstituering av ny prorektor for forskning og formidling for den forholdsvis korte perioden dette vil være aktuelt, kan innebære risiko for større «etablerings- og følgekostnader» enn økt praktisk nytte. Det vil ta tid for en ny person å sette seg inn i arbeidsoppgavene og å komme inn i rektoratets arbeidsfellesskap.

Rektor vil presisere at anbefalingen om å la en prorektorstilling stå ubesatt er en midlertidig løsning, og at den langsiktige løsningen for NTNU fortsatt må være tre prorektorer.

For å rydde plass til rektoroppgaver, må oppgaver som prorektor for forskning og formidling ivaretar i dag, fordeles til andre i rektoratet. Det er også vurdert om det er behov for omfordeling av oppgaver som tidligere rektor har hatt ansvar for. Arbeidsoppgaver for direktør for organisasjon og infrastruktur blir i liten grad berørt i denne sammenheng. Hovedgrepene som er tenkt gjennomført er;

- Oppgavene innenfor forskningsområdet overføres i all hovedsak til prorektor for nyskaping
- Ansvar for Universitetsbiblioteket overføres til direktør for organisasjon og infrastruktur for en midlertidig periode. Rektor vil lede Bibliotekrådet (ledes i dag av prorektor for forskning og formidling)
- Ledelse av Internt prosjektstyre for campussamling overføres fra rektor til prorektor for utdanning

I tillegg vil også rektor invitere dekaner og direktør for Vitenskapsmuseet til å lede ulike utvalg mv. som i dag ligger til en av prorektorene.

Marit Reitan, prorektor for utdanning, vil fortsatt være rektors stedfortreder. (jf. Styrets vedtak i sak 03/21 Oppnevning av stedfortreder for rektor for perioden 20.01.21-31.07.25)

Det er prorektor for nyskaping som i størst grad vil merke endringene som følge av den nye arbeidsdelingen. Rektoratet har vurdert konsekvensene for dagens oppgaveportefølje for prorektor for nyskaping. Innovasjons- og nyskappingsområdet ved NTNU har vært gjennom en stor endring, og har hatt svært positiv utvikling de siste årene. Det er etablert et godt fungerende innovasjonsutvalg, og strategisk retning i nyskappingsarbeidet er satt, med operative saksbehandlere i den nyetablerte avdeling for forskning, innovasjon og eksterne relasjoner (FIE) i Fellesadministrasjonen. Det vises for øvrig til årlig orientering til NTNUs styre om nyskappingsarbeidet ved NTNU (sist i O-sak 19/23). Det er rektors vurdering at de initiativ som er igangsatt på dette området, vil bli godt ivaretatt og videreutviklet i organisasjonen fremover selv med noe mindre daglig oppmerksomhet fra prorektor for nyskaping i en periode.

Rektor vil redegjøre i noe mer detalj i styremøtet for hvordan arbeidsdelingen er tenkt.

Anbefaling

Rektor anbefaler at det ikke konstitueres ny prorektor for forskning og formidling i den midlertidige perioden frem til ny rektor har tiltrådt.

Rektor anbefaler at situasjonen løses ved ny arbeidsdeling i rektoratet som beskrevet i denne saken, og orientert muntlig om i styremøtet.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Ingrid Volden, Heidi Hugdal

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Avrapportering av ferdigstilte revisjoner for 2023 og forslag til internrevisjonsplan 2024

Tilrådning:

1. Styret tar statusoppdateringen av ferdigstilte revisjoner i 2023 til orientering.
 2. Styret vedtar fremlagte forslag til internrevisjonsplan for 2024.
-

1. Statusrapportering for revisjoner 2023

I henhold til vedtatt internrevisjonsinstruks arbeider internrevisjonen etter en plan fastsatt av styret. I S-sak 37/22 og S-sak 16/23 vedtok styret revisjonsplan for 2023 med følgende overordnede tema:

Tema	Status
Lederutvikling	Pågående
Universell utforming	Ikke startet opp
Informasjonssikkerhet og personvern - organisering og styring	Pågående
Ivaretagelse av sikkerhetsloven og regelverket for eksportkontroll ved ansettelse	Ferdig men rapport ikke mottatt
NTNUs arbeid med bærekraft innenfor reiser og energi	Pågående
Evaluerings av karriereutvikling ved NTNU	Rapport mottatt oktober 2024
Midlertidighet	Ferdig med rapport ikke mottatt
Kontrolltesting <ul style="list-style-type: none">• Informasjonssikkerhet og personvern• Anskaffelser• Lønn og tillegg• Tilgangsstyring• Varslingsrutiner Site visit" - internkontroll	

NTNU har pr nå mottatt rapport fra revisjon ang karriereutvikling og rektor vil knytte følgende kommentarer til hvordan revisjonene har blitt fulgt opp:

Internrevisjonen ga ti ulike anbefalinger til NTNU og de er på ulike nivå. Anbefalingene følges nå tett opp i organisasjonen. Flere av anbefalingene går inn i det pågående arbeidet med rammer for kompetanseutvikling og omhandler NTNUs behov for mer systematikk og klare roller og ansvar i arbeidet med karriereutvikling. Fakulteter og andre relevante funksjonsområder er involvert i arbeidet med oppfølgingen.

For de andre ferdigstilte revisjonene har vi enda ikke mottatt revisjonsrapporter på, men det vil bli iverksatt oppfølging av disse så snart vi mottar de. Rapportering på den interne håndteringen av anbefalte tiltak fra internrevisor vil bli informert til Styret via virksomhetsrapporteringen.

2. Revisjonsplan for 2024

Internrevisor fremlegger følgende forslag for revisjoner for 2024;

- Forskningsetikk
- Sentralt ansettelsesorgan
- Organisering av etter- og videreutdanning (EVU)
- Bærekraft innenfor energiområdet
- Informasjonssikkerhet
- Internkontroll knyttet til helseforskning

Se vedlagte plan fra PWC med utdypende kommentarer.

På grunn av et omfattende etterslep av revisjoner i 2023 anbefaler Rektor at omfanget av revisjoner for 2024 begrenses. Dette for at organisasjonen skal kunne ha tid og ressurser for å ta tak i og implementere de råd og tiltak som revisor kommer med på en god måte.

Vedlegg:

Statusoppdateringer for revisjoner gjennomført i 2023 og forslag til revisjonsplan for 2024 fra Internrevisor PWC

Styret ved NTNU
Kopi: Rektoratet ved NTNU
Avdelingsdirektør - Avdeling for virksomhetsstyring

12.01. 2024

Internrevisjon - avrapportering ferdigstilte revisjoner 2023 og forslag til internrevisjonsplan for 2024

Innledning

Internrevisor skal i henhold til vedtatt internrevisjonsinstruks utføre sitt arbeid etter en styrefastsatt årsplan. De enkelte revisjonsrapportene avrapporteres løpende til ledelsen og oppsummeres periodisk overfor styret. Med dette gir internrevisjonen en statusoppdatering for gjennomførte revisjoner per utgangen av 2023 og presenterer forslaget til revisjonsplan for 2024.

Gjennomføring av revisjoner 2023

Internrevisor har i 2023 gjennomført revisjonsarbeidet iht styregodkjent årsplan, inkludert tilleggstemaer som ble besluttet av styret i mai 2023. Ved årsslutt 2023 er fire revisjoner ferdigstilt, mens de øvrige vil ferdigstilles til internrevisors årsrapport i mars/april.

Ferdigstilte revisjoner:

- Evaluering av karriereløp
- Midlertidighet
- Informasjonssikkerhet - kontrolltesting
- Ivaretagelse av sikkerhetsloven og eksportkontrollforskriften

Revisjoner som ferdigstilles til internrevisors årsrapport i mars:

- NTNUs arbeid med bærekraft innenfor reiser
- Lederutvikling
- Universell utforming
- Informasjonssikkerhet og personvern - organisering og styring
- Utvalgt kontrolltesting for 2023

Sammendrag av hver rapport fra ferdigstilte revisjoner medfølger som vedlegg. Administrasjonen har i tillegg fått mer utfyllende detaljrapporter.

Vedrørende revisjon "Ivaretagelse av sikkerhetsloven og eksportkontrollforskriften" behandles denne av sikkerhetsmessige årsaker som enkeltstående og lukket.

Forslag til revisjonsplan 2024

Internrevisjonen har gjennom dialog med rektor og administrasjonen kommet frem til et forslag til revisjonsplan for 2024. Revisjonsplanen hadde i 2023 et tydelig fokus på personalrelaterte prosessområder. For 2024 inneholder planen revisjoner som omfatter både kjernevirksomheten og administrative prosesser. Lenger ned fremkommer en bruttoliste med andre revisjonstemaer som har blitt vurdert, men som ikke når opp i 2024-prioriteringen og heller vil revurderes for kommende revisjonsperioder.

1. **Forskningsetikk** - Revisjonen vil følge opp Riksrevisjonens rapport fra 2021 og undersøke hvordan NTNU arbeider forebyggende for å unngå forskningsjuks og vitenskapelig uredelighet, samt hvordan prosessen fungerer ved mistanke om juks eller uredelighet.
2. **Sentralt ansettelsesorgan** - Enheten opplever kapasitetsutfordringer med lang ventetid på behandling av saker. Revisjonen vil kartlegge oppgaver og prosesser som ligger til enheten,

og vil deretter undersøke dagens situasjon og rotårsaker til utfordringene enheten opplever. Sluttrapport fra revisjonen vil søke å gi ny innsikt og danne et beslutningsgrunnlag for iverksettelse av forbedringstiltak.

3. **Organisering av etter- og videreutdanning (EVU)** - Revisjonen vil foreta en gjennomgang og evaluering av hvordan satsingen på EVU er organisert med tanke på å sikre tilstrekkelig støtte til utvikling og profilering av EVU-programmer.
4. **Bærekraft innenfor energiområdet** - Temaet var på godkjent årsplan for 2023, men ble utsatt på grunn av sykemelding fra nøkkelressurs hos PwC. Revisjonen videreføres som del av 2024-planen.
5. **Informasjonssikkerhet** - Revisjon av utvalgte sårbarheter (herunder dataflytkomplekset for å validere at dataflyten med databussen fungerer på tilfredsstillende måte). Områder for testing vil avklares med relevant teknisk miljø i NTNU, men HUNT og SOC (Security Operations Center) er andre aktuelle områder.
6. **Internkontroll knyttet til helseforskning** - Helseforskningsprosjekter omfatter ofte svært sensitive data og er derfor regulert gjennom helseforskningsloven. Helseforskningsloven stiller krav til organiseringen og innholdet i forskningen, både til institusjonen og den enkelte forsker. Det stilles også krav om internkontroll og periodiske revisjoner. Foreslått revisjon vil ta utgangspunkt i hvordan universitetet har fulgt opp krav som stilles, samt foreta testing av etterlevelse av sentrale krav.

I tillegg vil utvalgt kontrolltesting videreføres på samme måte som for tidligere år. Testing av tilgangsstyring vil inngå her.

Internrevisor er disponibel til å bistå med andre oppdrag dersom dette ønskes av styret eller ledelsen. Eventuelle tilleggsoppdrag vil avrapporteres i internrevisors årsrapport.

Med vennlig hilsen
Internrevisjonen / PricewaterhouseCoopers AS

A handwritten signature in blue ink that reads 'Jonas Gaudernack'.

Jonas Gaudernack
Partner, PhD

Vedlegg:

- Sammendrag fra revisjonsrapport - Evaluering av karriereløp
- Sammendrag fra revisjonsrapport - Midlertidighet
- Sammendrag fra revisjonsrapport - Informasjonssikkerhet og personvern - kontrolltesting
- Oversikt andre aktuelle revisjonstemaer som har blitt vurdert i forbindelse med årsplan 2024

Internrevisjonsrapport: Evaluering av karriereløp

Internrevisjonens bakgrunn, formål og innretning

NTNUs strategi har et tydelig definert mål om å lykkes med karriereutvikling for sine ansatte. Styret ved NTNU har i internrevisjonsplanen for 2023 vedtatt at det skal gjennomføres en revisjon av karriereutvikling ved NTNU.

Revisjonen har sett på følgende tematikk knyttet til karriereutvikling:

- Strategi, mål og ambisjoner
- Organisering, roller og ansvar
- Formelle karriereveier og lønnspolitikk
- Sentrale virkemidler, verktøy og systemer for karriereutvikling, herunder:
 - Individuelle karriereplaner og oppfølging av medarbeidere
 - Konkrete tiltak og virkemidler for karriereutvikling
 - Systemer og støttefunksjoner
- Kontinuerlig læring og forbedring

I revisjonen er en rekke dokumenter og maler gjennomgått, men hovedvekten har vært på intervjuer med ansatte. Deres opplevelser og erfaringer omtales gjennomgående alle i rapportens deler. Vi har intervjuet ledere og ansatte på både fakultets- og instituttnivå, samt i fellesadministrasjonen. Ledere er intervjuet både med tanke på deres erfaring som personalledere med ansvar for andres karriereutvikling, men også som ansatte som selv har erfaring fra egen karriereutvikling. Både fast og midlertidig ansatte er intervjuet. Revisjonen har dekket både vitenskapelig og teknisk-administrativt ansatte. Der funnene gjelder én av gruppene, er dette spesifisert.

Internrevisjonen understreker at NTNU er en stor og mangfoldig organisasjon. Som for andre områder, vil både praksis og modenhetsnivå for karriereutvikling variere til dels vesentlig mellom de ulike enhetene. Denne revisjonen søker å peke på fellestrekk og forbedringsmuligheter som er felles for hele organisasjonen, selv om det kan finnes enheter som avviker både i positiv og negativ retning.

Hovedinntrykk

Internrevisjonen oppfatter at NTNU har store ambisjoner for karriereutvikling. Vi opplever høy bevissthet i organisasjonen både om betydningen av karriereutvikling, og om forbedringsmulighetene ved universitetet.

Vårt hovedinntrykk fra intervjuene er at flertallet av ansatte opplever at de får god støtte fra sin leder til å utvikle sin karriere ved NTNU, men at både omfang og innhold i støtten og oppfølgingen i høy grad er personavhengig. Utvikling av karriere og kompetanse vil alltid skje i tett samspill mellom medarbeider og nærmeste leder, men internrevisjonen mener at mer systematikk i arbeidet, gjennom felles retningslinjer og tydeligere oppfølging, samt årlige/jevnlige gjennomganger av status, kan bidra til å redusere personavhengigheten og styrke tilbudet til alle.

For å lykkes med å løfte organisasjonens evne til karriereutvikling, er det etter internrevisjonens vurdering viktig å sikre gjennomføringskraft for initiativer som allerede er definert, samtidig som organisasjonen bør legge opp til å styrke det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Strategi, mål og ambisjoner

I NTNUs strategi pekes det på viktigheten av å ha en endringsvillig organisasjon. Dette forutsetter at man har ansatte med evne og vilje til å drive frem de nødvendige endringene, og det kan man oppnå gjennom godt arbeid med karriere- og kompetanseutvikling. For å skape et fremragende universitet, er det avgjørende at alle grupper ansatte bidrar til å spille hverandre gode. Karriere- og

kompetanseutvikling er viktig for å tiltrekke seg, beholde og utvikle dyktige medarbeidere i alle roller, og ikke noe som kan være forbeholdt de som skal gjøre akademisk karriere.

NTNUs strategi har et tydelig definert mål om å lykkes med karriere- og kompetanseutvikling. Noen av de mer konkrete punktene, som å ha en systematisk dialog om individuelle mål og karriereplaner, er likevel kun rettet mot vitenskapelig ansatte. Flere av intervjuobjektene i denne revisjonen mener også at karriereutvikling blir høyere prioritert for vitenskapelig ansatte enn for teknisk-administrativt ansatte. Internrevisjonen mener at strategien kan reflektere enda tydeligere at karriereutvikling er like viktig for alle ansatte ved NTNU, da det er i fellesskap man skaper et fremragende universitet.

Arbeidet med å etablere et felles mål bilde for karriere- og kompetanseutvikling ved NTNU er påbegynt. Det er viktig å fullføre dette arbeidet, noe som vil gjøre det tydeligere hva strategien skal bety i praksis.

I intervjuer fremkommer det at fakulteter og institutter i liten grad har satt klare mål for karriereutvikling ved egen enhet. Internrevisjonen har samtidig sett eksempler på enheter som jobber godt med strategiske kompetanseplaner, hvor enhetens behov for fremtidig kompetanse blir definert. Som en videre forbedringsmulighet vurderer vi at disse i større grad kunne vært koblet til arbeidet med individuelle karriereplaner, slik at man får en helhet i utviklingsarbeidet.

Organisering, roller og ansvar

Roller og ansvar knyttet til karriereutvikling oppfattes i hovedsak som hensiktsmessig definert ved NTNU. Et unntak er at det virker uklart hvem som har ansvaret for å følge opp at konkrete tiltak som medarbeidersamtaler og etablering av karriereplaner faktisk gjennomføres. Dette registreres heller ikke i noe felles register. Internrevisjonen mener at ansvaret for å følge opp status og eventuelle mangler bør plasseres tydelig. Et forslag fra ansatte vi intervjuet, er å innføre en årlig rapportering i systemet for virksomhetsstyring.

Formelle karriereveier og lønnspolitikk

I strategien har NTNU definert at universitetet vil legge til rette for forutsigbare og likeverdige karriereløp der ansatte gjennom karrieren kan utvikle seg i samsvar med egne interesser, fagmiljøenes og samfunnets behov. Internrevisjonens inntrykk er at man har kommet noe nærmere denne ambisjonen for de vitenskapelige enn for de teknisk-administrativt ansatte.

Intervjuene tyder på at det kan være behov for en mer enhetlig praktisering av lønnspolitikken for de teknisk-administrativt ansatte. Selv om noen mener systemet er velfungerende, er det flere som ikke opplever at det benyttes konsekvent på tvers av NTNU. Det er for eksempel en oppfatning om at kriteriene for opprykk varierer mellom enheter.

Karriereveiene og opprykkskriteriene for de vitenskapelig ansatte fremstår i hovedsak som tydelig definert og godt kjent i organisasjonen. Internrevisjonen observerer at det pågår arbeid for å tydeliggjøre dosent- og forskerløpene, og vurderer at dette bør fullføres før eventuelt ytterligere gjennomgang.

Systemer, virkemidler og verktøy for karriereutvikling

Individuelle karriereplaner og oppfølging av medarbeidere

NTNU har i liten grad felles føringer for oppgaver knyttet til karriereutvikling, noe som gir høy grad av personavhengighet. Et felles rammeverk for karriereutvikling er under utarbeidelse, og internrevisjonen mener det er viktig at arbeidet fullføres. Rammeverket bør beskrive rutiner og prosedyrer som bør følges av alle personalledere, og gjøre det klart hva den enkelte kan forvente av sin personalleder.

NTNU har i sin mal for medarbeidersamtale at alle ansatte *kan* utarbeide en karriereplan, men ikke alle har en slik plan i dag. Internrevisjonen mener utgangspunktet bør være at alle ansatte *skal* ha en karriereplan, og at det bør følges opp i hvilken grad universitetet nærmer seg dette målet.

Selv om flertallet av intervjuobjektene er fornøyd med hvordan de følges opp av sin nærmeste leder, er det også flere som peker på svakheter i oppfølgingen, og trekker frem at den er svært personavhengig. Enkelte hevder for eksempel at de ikke har hatt medarbeidersamtaler, slik de har krav på. Internrevisjonen har fått bekreftet at det ikke gjennomføres noen enhetlig registrering av om medarbeidersamtaler har funnet sted. Internrevisjonen mener det bør følges bedre opp at medarbeidersamtaler faktisk gjennomføres, og at karriereutvikling er tema i samtale.

Flere av de intervjuede i midlertidige stillinger opplever at det er mindre anledning til karriereutvikling for dem. Dette er mest tydelig for teknisk-administrativt ansatte, men vi fikk også eksempler fra midlertidig vitenskapelig ansatte. Internrevisjonen vurderer det som naturlig at karriereutvikling for midlertidig ansatte ikke alltid skal være like omfattende som for faste ansatte, ettersom midlertidige stillinger per definisjon skal benyttes for midlertidige behov, og dermed i utgangspunktet ikke for ansatte som blir lenge ved universitetet. Samtidig vil mange midlertidig ansatte ved NTNU få faste stillinger på sikt. Det vil derfor være en klar fordel for universitetet å utnytte deres evner og ressurser best mulig, og internrevisjonen anbefaler derfor å klargjøre rutinene for karriereutvikling og -rådgivning, spesielt for de midlertidig teknisk-administrativt ansatte.

Konkrete tiltak og virkemidler for karriereutvikling

De intervjuede trekker generelt frem at det er gode muligheter for å gjennomføre kurs og annen kompetanseheving ved NTNU. For en del oppleves det imidlertid vanskelig å få oversikt over hvilke muligheter som finnes. For teknisk-administrativt ansatte kan det også være vanskelig å få tilpasset oppgaver og ansvar for å få tid til kurs og annen kompetanseheving

De ansatte forteller videre at intern mobilitet, i form av hospitering eller midlertidige oppdrag ved andre enheter, sees som en god mulighet til faglig berikelse og utvikling av egen karriere. Vi hører også fra ledere i intervjuer at det er et mål å øke den interne mobiliteten. Samtidig opplever noen ansatte at løpende driftsoppgaver får prioritet. Å søke nye utfordringer kan føre til at man må skjøtte oppgavene både i enheten man kommer fra, og den man går til. Internrevisjonen mener NTNU kan utnytte potensialet i intern mobilitet bedre, for eksempel gjennom å etablere en mer standardisert ordning for hospitering eller lignende tiltak.

Vi observerer at NTNU har etablert en mentorordning for kvinner i vitenskapelige stillinger. I intervjuer fremkommer det at ordningen oppleves nyttig. Internrevisjonen vurderer at en mentorordning er et godt tilbud i arbeidet med karriereutvikling. NTNU bør vurdere om flere vitenskapelig ansatte, både kvinner og menn, kan få tilgang på en akademisk mentor, og om universitetet kan teste ut mentorordninger også for teknisk-administrativt ansatte. Ordningene trenger ikke være forbeholdt ansatte med lederambisjoner.

Systemer og støttefunksjoner

Internrevisjonen observerer at det ikke er etablert noe felles HR-system på tvers av NTNU som organisasjon. I intervjuer peker enkelte på et ønske om et slikt system, som ideelt kan holde oversikt over kompetansebehov og karriereutvikling. Internrevisjonen registrerer at BOTT-samarbeidet har levert en anbefaling om å anskaffe et nytt felles HR-system¹. Internrevisjonen oppfatter at det skal tas en beslutning om eventuell anskaffelse ved hvert enkelt universitet i løpet av 2023. Internrevisjonen mener at en vurdering av eventuelt ytterligere systemstøtte for kompetanse- og karriereutvikling bør avvente denne beslutningen.

Fra et brukerperspektiv kan det være en utfordring å finne frem i informasjonen om karriereutvikling som ligger ute på NTNUs intranett. Det gjelder både teknisk-administrativt og vitenskapelige ansatte. Internrevisjonen mener det vil være fornuftig å gjennomgå og oppdatere informasjonen på intranettet fra brukernes perspektiv, slik at ansatte enklere kan finne frem til både konkrete tilbud om kurs og kompetanse, og hvordan de kan få hjelp til karriereutvikling mer overordnet.

¹ [Offentlig sluttrapport fra BTT HR prosjektet – 21. desember 2022](#)

Kontinuerlig læring og forbedring

Som beskrevet tidligere, observerer internrevisjonen at ansvaret for å følge opp at aktiviteter knyttet til karriereutvikling faktisk gjennomføres er uklart definert, og at det mangler systematikk i oppfølgingen. Internrevisjonen mener at fakulteter og store institutter bør gjennomgå status og forbedringsmuligheter for karriereutvikling årlig. For å danne grunnlag for en slik gjennomgang, kan de ansattes opplevelse av karriereutvikling for eksempel tas inn som fast punkt i sluttsamtaler og i medarbeiderundersøkelser, i tillegg til en evt. årlig rapportering av status, som beskrevet i tidligere avsnitt.

Viktigste anbefalinger

1. NTNU bør omtale karriereutvikling også for teknisk/administrativt ansatte konkret i strategien, og la målet om systematisk dialog om individuell utvikling og karriereplaner gjelde alle ansatte.
2. De enkelte enhetene i organisasjonen (fakultet, institutt og eventuelt seksjoner/avdelinger der det er naturlig) bør sette overordnede mål for karriereutvikling ved egen enhet.
3. NTNU bør fullføre arbeidet med å etablere et felles rammeverk for karriereutvikling. Dette kan bidra til at arbeidet med karriereutvikling systematiseres, og forsterke rutiner for oppfølging samt forankring i hele organisasjonen.
4. NTNU bør definere og plassere ansvaret for å følge opp at oppgaver knyttet til karriereutvikling, som karriereplaner og medarbeidersamtaler, faktisk gjennomføres. Det er naturlig at ansvaret legges til de som er ledere for personalledere. En mulighet er å innføre en årlig rapportering i systemet for virksomhetsstyring. Det kan vurderes om HR-funksjonen skal følge dette opp tettere.
5. Rammeverket for karriereutvikling ved NTNU bør beskrive personallederens ansvar knyttet til karriere- og kompetanseutvikling, inkludert oppgaver gjennom året og eventuelt ulike steg av ansettelsesforholdet.
6. NTNU bør klargjøre rutiner for karriereutvikling og -rådgivning for midlertidig ansatte, spesielt teknisk-administrative, noe som kan øke attraktiviteten i de midlertidige stillingene, og samtidig bidra til bedre benyttelse av ressurser og kompetanse.
7. NTNU bør legge bedre til rette for intern mobilitet, og se på hvordan de ansattes tid kan frigjøres til dette.
8. NTNU bør vurdere å utvide mentorprogrammet til flere/alle vitenskapelig ansatte som ønsker å knytte til seg en mentor, samt å prøve ut mentorordninger også for teknisk-administrativt ansatte.
9. NTNU bør ta inn spørsmål om opplevde muligheter for karriereutvikling som et punkt i sluttsamtaler, og utvide spørsmålsstillingen om temaet i medarbeiderundersøkelsen.
10. Ved fakulteter og store institutter bør status og forbedringsmuligheter for karriereutvikling gjennomgås årlig.

Internrevisjonsrapport: Midlertidighet

Bakgrunn og formål

Styret ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har i internrevisjonsplanen for 2023 vedtatt at det skal gjennomføres en revisjon av midlertidighet ved NTNU.

Revisjonen har gjort en vurdering av følgende hovedtema:

- **Strategi og føringer**
 - NTNUs innretning for å nå regjeringens mål for midlertidighet for sektoren
 - NTNUs arbeid med strategi og føringer på institusjonsnivå, og på fakultetsnivå
- **Status for midlertidighet ved NTNU**
 - Andel midlertidige ansatte ved NTNU
 - Sammensetningen av midlertidighet (mtp. ønsket vs. uønsket midlertidighet, forskriftsfestet midlertidighet mv.)
 - Hjemmel og begrunnelse for dagens midlertidighet
- **Styringsinformasjon, oppfølging og forbedring**
 - Eksisterende styringsinformasjon på området og NTNUs oppfølging av styringsinformasjonen.

Revisjonen er avgrenset til å omhandle undervisnings- og forskerstillinger. Det ble valgt ut tre fakulteter som revisjonen har gått grundigere inn i. Formålet har vært å undersøke nærmere hvordan det arbeides med midlertidighet på operasjonelt nivå. Fakultetene er valgt i samråd med NTNU, med forventning om at funn vil ha overføringsverdi også for de øvrige fakultetene.

Vi har intervjuet ledere og ansatte på både fakultets- og instituttnivå, samt fra fellesadministrasjonen. Intervjuene er supplert av gjennomgang av dokumenter og malverk.

Internrevisjonen understreker at NTNU er en stor og mangfoldig organisasjon. Som for andre områder, vil både praksis og modenhetsnivå for arbeidet med midlertidighet variere til dels vesentlig mellom de ulike enhetene. Denne revisjonen søker å peke på fellestrekk og forbedringsmuligheter som går på tvers av organisasjonen.

Hovedinntrykk og viktigste anbefalinger

Hovedinntrykk

Vårt hovedinntrykk fra internrevisjonen er at det legges ned innsats i arbeidet med å redusere andelen midlertidig ansatte på alle nivåer ved NTNU - både sentralt og ved fakulteter og institutter. Tallene for midlertidighet viser imidlertid at NTNU over tid har ligget klart over regjeringens satte mål på 8 % for sektoren og institusjonen. Dette gjelder også for de fleste fakulteter.

Strategi og føringer

Vi oppfatter at NTNU har etablert god styringsdialog mellom sentraladministrasjonen og fakultetene når det gjelder å fastsette årlige måltall for midlertidighet for de enkelte fakultetene. Disse måltallene blir imidlertid ikke aggregert opp på institusjonsnivå. Vi har videre ikke blitt forelagt noen konkrete handlingsplaner for hvordan eller når målsettingene skal nås, hverken på institusjonsnivå eller på fakultetsnivå. Vi anser reduksjon av midlertidighet som krevende for universitetet å oppnå, og at det må iverksettes tiltak og tilhørende tett oppfølging om universitetet skal lykkes i arbeidet. Vi vurderer med det at NTNU med fordel kunne ha satt tydeligere, tidfestede mål for institusjonen samlet, ut over det politiske gitte 8 %- målet. Det bør videre utarbeides handlingsplaner for hvordan gitte mål skal nås på institusjons- og fakultetsnivå, og innføres oppfølging av handlingsplaner og måloppnåelse.

Alternativt vurderer vi at det bør løftes en diskusjon om hvorvidt målet er mulig å nå, gitt universitetets øvrige målsettinger, og hvordan dette eventuelt skal oppnås. En slik diskusjon kan også måtte innebære en diskusjon om hvorvidt målsettingene knyttet til midlertidighet skal differensieres på

fakultetsnivå, og hvorvidt noen fakulteter grunnet sine rammevilkår og sin egenart kan ha en midlertidighet over måltall, som må oppveies av at andre må ha lavere midlertidighetsandel.

Status for midlertidighet

Gjennomgangen av rapporterte tall for midlertidighet viser at for NTNU samlet har andelen midlertidig ansatte sunket i perioden 2019-2022 (fra 12,6 % til 10,2 %), mens det var en økning til 11,3 % i 2023. Dette er over regjeringens mål på 8 % for sektoren. Blant fakultetene var det kun fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap som hadde en andel midlertidighet under 8 % i 2023. Øvrige fakulteter hadde i 2023 midlertidighet mellom 9,8 - 15 %. Sammenliknet med andre universiteter ligger NTNU "midt i feltet", med lavere midlertidighetstall enn UiO og NMBU, men med høyere tall enn UiB og UiT.

Styringsinformasjon, oppfølging og forbedring

Gjennom intervjuer fremkommer det at fakultetene i vårt utvalg har oppmerksomhet på midlertidighetsproblematikk og at de jobber med å redusere antallet midlertidige ansatte. Flere, både i fellesadministrasjonen og på fakultets- og instituttnivå, beskriver at de har arbeidet målrettet med tematikken. Eksempler på iverksatte tiltak er at rektor har vedtatt at alle midlertidige ansettelse over 18 måneder skal begrunnes særskilt. Videre er det gjennomført endringer i hvordan fakulteter og institutter jobber med prosjektbemanning, og at det er innført retningslinjer ved noen fakultet hvor faste ansettelse skal være hovedregelen, og midlertidige ansettelse må vedtas på fakultetsnivå heller enn instituttnivå.

Vi vurderer at NTNU i all hovedsak har god styringsinformasjon for andel midlertidig ansatte innenfor statens gitte styringsparameter. Vi vurderer at arbeidet som er gjort ved flere enheter i å kartlegge de midlertidig ansatte, hvordan ansettelse er hjemlet og begrunnet, har vært en god øvelse for disse enhetene. Vi opplever at det har bidratt både til oppmerksomhet på problematikken, opprydding og godt grunnlag for videre arbeid.

Midlertidighet ved tre utvalgte fakultet

Revisjonen har tatt utgangspunkt i tre fakulteter for å undersøke arbeidet med midlertidighet ved NTNU: fakultet for ingeniørvitenskap (IV), fakultet for naturvitenskap (NV) og fakultet for medisin og helsevitenskap (MH).

Fakultet for ingeniørvitenskap (IV)

IV er et av fakultetene med lavest midlertidighet på NTNU. I enkeltår har fakultetet hatt en midlertidighetsandel under 8 %. IV beskriver at deres lave midlertidighetstall er et resultat av kulturbygging over tid, samt tett oppfølging og godt samarbeid mellom fakultetsnivå og instituttnivå. Det beskrives at samarbeidet mellom nivåene gir god anledning til å ha felles forståelse av regelverk, rutiner og forventninger, samt felles praksis.

Fakultetet beskriver at de bruker aktiv personalplanlegging til å bemanne prosjekter, og bruker utdanningsstillinger i stor utstrekning til å utføre oppgaver som tradisjonelt har tilfalt eksempelvis andre midlertidige forskerstillinger.

Vi vurderer at IV har god praksis for hvordan de jobber med midlertidighetsproblematikk. Vi vurderer det som positivt at de har stor oppmerksomhet på bemanning av prosjekter, og hvordan de har funnet en god praksis for bruk av undervisningsstillinger, samt professor II-stillinger og SINTEF for å fylle midlertidige behov knyttet til eksternfinansierte prosjekter. Vi vurderer også at det tette samarbeidet

mellom fakultetsnivå og instituttnivå er god praksis, og som en praksis som trolig kan ha overføringsverdi til andre fakultet.

Fakultet for naturvitenskap (NV)

NV har hatt en relativt høy andel midlertidig ansatte over tid og har en midlertidighetsandel på nesten 15 % i 2023 - nest høyest av alle fakultetene ved NTNU. NV begrunner sin høye andel midlertidige ansettelse med høy andel eksternfinansiering. De viser til at dette gir et behov for å hente inn kompetanse på enkeltprosjekter for å sikre kvalitet i forskningen. Videre vises det til at andel eksternfinansiering har bidratt til at det ved NV er en etablert praksis å hente inn spesialiserte forskere i midlertidige ansettelse til enkeltprosjekter.

Gjennom samtaler og dokumentgjennomgang ser vi at NV har tatt aktive grep, kartlagt og etablert prosesser på tvers av fakultet og institutter. Formålet med dette er å sikre samhandling og lik praksis på tvers av fakultet for ansettelse i midlertidige stillinger. Vi vurderer at de har oppmerksomhet på problematikken, og jobber med konkrete tiltak for å få ned midlertidigheten. Tallene fra DBH viser at de ikke fullt ut lykkes med dette, på nåværende tidspunkt, men vi vurderer at dette er tiltak hvor effekten kan være noe forsinket.

Vi vurderer videre at NV og IV virker å ha forholdsvis likt grunnlag for midlertidighet, da de har sammenlignbare størrelser på eksternfinansiering og forskningsporteføljer. Fakultetene samarbeider begge med SINTEF, selv om dette varierer litt mellom fagmiljø og i perioder. Likevel er det stor forskjell i andel midlertidighet ved de to fakultetene. Vi vurderer at NV allerede har tatt gode grep i å jobbe med midlertidighetsproblematikk, og vurderer at de jobber godt med å se eksempelvis til IV for gode eksempler til etterlevelse.

Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH)

MH har hatt en relativt høy andel midlertidig ansatte over tid og har en midlertidighetsandel på 17 % i 2023 - høyest av alle fakultetene ved NTNU. Vi ser videre at NTNU sitt medisinske fakultet har betydelig lavere midlertidighet enn sammenlignbart fakultet ved UiO, men høyere enn UiT og UiB.

I intervjuer beskrives det at midlertidigheten ved MH er forventet å gå opp i kommende år, heller enn å synke. Dette begrunnes med at fakultetet har stor eksternøkonomi, samtidig som de står i en svært krevende økonomisk situasjon. Fakultetet viser videre til at de har utfordringer knyttet til å rekruttere relevant kvalifisert personell, særlig til undervisning, og at dette også er et forhold som er med på å bidra til økt midlertidighet.

MH oppleves pt. å ha noe svakere integrasjon mellom fakultetsnivået og instituttnivået enn de andre fakultetene i utvalget. Også her beskrives det at det er en ambisjon om å få en tettere integrering og samarbeid, og at dette er noe som ønskes både på instituttnivå og på fakultetsnivå.

Vi vurderer at MH står i en ekstraordinær vanskelig situasjon, og at dette kan være med på å flytte fokus fra revisjonens tematikk. Imidlertid vurderer vi det som viktig at fakultetet og instituttene greier å opprettholde oppmerksomhet også på midlertidighetsproblematikk i den større bemanningsdiskusjonen fakultetet nå står foran, for å sikre at de greier å beholde den riktige kompetansen gjennom en krevende periode.

Vi vurderer videre at det påbegynte arbeidet med å fremskaffe pålitelig styringsinformasjon vil være en forutsetning for å sikre god og forsvarlig personalhåndtering og -planlegging i den kommende perioden. Vi vurderer også at det vil være nyttig med en god integrasjon mellom HR og HMS-funksjon på fakultetet og tilsvarende roller ved instituttene, og at dette kan gi god anledning til å få felles forståelse av regelverk, rutiner og forventninger, samt felles praksis. Vi vurderer dette som særlig

relevant i denne perioden som er preget av en utfordrende økonomisk situasjon, for å ha et grunnlag for god styring av fakultetet.

God praksis med overføringsverdi mellom fakultetene

Internrevisjonen vurderer at det gjøres godt arbeid med midlertidighetsproblematikk i vårt utvalg. Vi vurderer at god strategisk personalplanlegging, herunder rekruttering av kompetanse som det vil være langsiktig behov for, er avgjørende for arbeidet med å redusere midlertidighet. Vi ser at det er eksempler på god praksis på dette området ved noen fakulteter, som vi vurderer at kan ha overføringsverdi mellom fakultetene.

- Enkelte jobber aktivt med bemanning av prosjekter, hvor det som hovedregel ikke tillates å ansette medarbeidere i midlertidige stillinger. Vi ser at flere miljøer bruker mye ressurser på å uttømme mulighetene for bemanning med eksisterende stab, utdanningsstillinger, tilknyttede stillinger (professor II) eller lignende.
- Ved enkelte fakultet må fakultetsnivå "godkjenne" utlysningen av midlertidige stillinger. Dette bidrar til forsterket vurdering av hjemling og begrunnelse av midlertidig behov.
- Vi ser eksempler på at seksjonsleder HR/HMS brukes aktivt som en kontrollmekanisme og en god støtte i å sikre helhetlig bemannings- og kompetanseplanlegging for enhetene.
- IV har testet innføring av en "ingeniørpool", hvor en samlet gruppe faste ansatte ingeniører kan benyttes på tvers av prosjekter. Det beskrives at dette har vært viktig for å holde midlertidigheten i denne gruppen lav.

Uønsket midlertidighet

Gjennom denne revisjonen, når internrevisjonen etterspør hva fakultetene vurderer å være uønsket midlertidighet, beskriver de ofte dette som de ansatte som er faste ansatte, men i "betingede stillinger". Vi observerer at disse omtales som "faste midlertidige", "betingede faste" eller "midlertidige med fasttrettigheter". Denne gruppen forstås som ansatte som er ansatt i stillinger finansiert av eksterne prosjektmidler, hvor deres ansettelse er betinget av prosjektstøtte. Disse er fast ansatt, som følge av at prosjektene strekker seg lenger enn 18 måneder. Ved at de er reelt fast ansatt inngår de ikke i statistikk eller følges opp i de etablerte prosessene for oppfølging av midlertidighetsproblematikk, og regnes heller ikke som midlertidige.

Gjennom intervjuer omtaler flertallet av respondentene i ulike roller at medarbeidere i faste forskerstillinger, gjennomgående opplever stillingen sin som midlertidig og ikke fast. I flere tilfeller beskrives det at de opplever at det ligger et stort personlig ansvar for å finansiere egen stilling, og en stor personlig risiko ved å stå i slike ansettelsesforhold. Noen beskriver at ansatte i disse typene stillingene opplever seg selv som "B-lag", og at NTNU som institusjon skyver risiko over på dem ved å betinge ansettelsesforholdet deres på vedvarende eksternfinansiering. Internrevisjonen vurderer at dette er en personalpolitisk problematikk, som havner litt i "skyggen" av midlertidighetsoppfølgingen som gjøres ved institusjonen for øvrig. Enkelte miljøer omtaler at de jobber med å snu kulturen på dette området, men det synes fortsatt å være noe å hente i dette arbeidet.

Vi har forståelse for at prosjekter i all hovedsak er tidsavgrenset, og at økt eksternfinansiering vil føre til både økt bruk av midlertidige stillinger og økt bruk av kortere faste ansettelsesforhold. Vi vurderer imidlertid at disse to forhold må ses i sammenheng, og at institusjonen også bør lage oversikter over praksis knyttet til kortere ansettelsesforhold.

Viktigste anbefalinger

1. NTNU bør tydeliggjøre hvordan og når målsettingen om 8 % midlertidighet skal nås på institusjonsnivå. Det bør løftes en diskusjon om hvorvidt dette arbeidet vil kreve en differensiering av målsettinger på fakultetsnivå.
2. NTNU bør løfte en diskusjon knyttet til om reduksjon av midlertidighet vil gå på bekostning av andre mål ved institusjonen, eksempelvis økt eksternfinansiering, og hvordan en eventuell målkonflikt her skal håndteres.
3. Fakultet for medisin og helsevitenskap bør inkludere midlertidighetsproblematikk i pågående og kommende diskusjoner om bemanning og økonomi ved fakultetet
4. Fakultet for medisin og helsevitenskap bør jobbe med å styrke samarbeidet mellom fakultet og instituttene, og skape gode arenaer for samhandling og erfaringsutveksling mellom instituttene og mellom institutter og fakultetsnivået, jf. modellene som nå bygges opp på IV og NV.

Internrevisjonsrapport: Informasjonssikkerhet - kontrolltesting

Internrevisjonens bakgrunn, formål og innretning

I årsrapporten for 2022 fremgår det at informasjonssikkerhet er et av fire særlig viktige innsatsområder for NTNU som skal prioriteres. Styret ved NTNU har i internrevisjonsplanen for 2023 vedtatt at det skulle gjennomføres testing av et utvalg kontrollaktiviteter på operativt nivå, med formål i å gi trygghet for at viktige kontrolltiltak etterleves og at eventuelle avvik avdekkes.

Revisjonen har bestått av kontrolltesting innenfor tre ulike områder:

- Tilgangsstyring innenfor økonomiområdet, for å verifisere at nye rutiner fungerer som forutsatt etter overgangen til BOTT
- Test av kontrollregimet for forvaltning av privilegerte tilganger og evnen til å forhindre lateral bevegelse i den tekniske infrastrukturen i IT landskapet. Testingen gjennomføres ved å kombinere tekniske analyser og intervjuer rundt temaene. Dette for å avdekke organisasjonens kapabilitet til å beskytte seg mot ondsinnede aktører, som vil kunne påføre organisasjonen omfattende skade i form av tap av data og utfall av tjenester.
- Inntrengningstest på ett, eller et utvalg systemer. I samråd med NTNU ble det besluttet å gjennomføre en penetrasjonstest knyttet til e-postssikkerhet

Formålet med kontrolltestingen har vært å avdekke eventuelle sårbarheter og forbedringstiltak innen de ulike områdene.

De tre områdene er testet på tre ulike måter, men felles for alle er at det er gjennomført tester med tilhørende analyse, dokumentgjennomgang og intervjuer med relevant personell. For de to siste områdene i listen over er det benyttet egnede tekniske verktøy for å kontrollteste, mens for tilgangsstyring i økonomisystemene er det gjort manuell kontrolltesting. For økonomiområdet er det i tillegg gjennomført observasjon av prosessene rundt tilgangsstyring.

Resultatene fra kontrolltestingen er dokumentert i sin helhet i tre enkeltstående leveranser. Av sikkerhetsmessige årsaker, eksempelvis beskrivelse av sårbarheter som kan utnyttes, gjengis kun de overordnede resultatene i denne rapporten.

Hovedinntrykk

Internrevisjonen sitt overordnede inntrykk er at NTNU innen de tre områdene har gjort mye riktig for å sørge for en tilstrekkelig og god informasjonssikkerhet knyttet til systemene innen økonomiområdet, e-post og katalogtjenesten Active Directory (AD). Det er likevel noen områder som bør utbedres for å sikre økt informasjonssikkerhet, herunder styrket kontroll og motstandsdyktighet, samt etablering og oppdatering av gjennomførende dokumentasjon som gjennomgås og verifiseres i henhold til internkontrollrutinene for å sikre etterlevelse ved NTNU.

Viktigste anbefalinger

- Innen økonomiområdet bør NTNU se på muligheter for økt automatisering av prosesser og dataflyt, samt automatiserte sikkerhetskontroller.
- NTNU bør i tillegg gjennomgå dokumentasjon innen de områdene som har vært gjenstand for testing, og revidere gjeldende eller etablere manglende dokumentasjon. I arbeidet med dokumentasjon må det tas stilling til og beskrives ansvar, arbeidsoppgaver og spesifikke føringer for å sikre tilstrekkelig informasjonssikkerhet.
- Tekniske tiltak bør gjennomføres som skissert i de enkelte rapportene.

Internrevisjonsrapport: Ivaretagelse av sikkerhetsloven og eksportkontrollforskriften

Internrevisjonen har kartlagt status knyttet til ivaretagelse av sikkerhetsloven og eksportkontrollforskriften og fasilitert en prosess for å få en overordnet oversikt over NTNUs verdier for å bidra med kunnskap inn i det videre utviklingsarbeidet. Internrevisjonen har utarbeidet en kort rapport som oppsummerer hovedinntrykk og anbefalinger. Av sikkerhetsmessige årsaker vil styret behandle rapporten som enkeltstående og lukket sak. Dette vil skje i senere styremøte.

Andre aktuelle revisjonstemaer som har blitt vurdert ifm årsplan 2024

Nedenfor følger en oversikt over andre aktuelle revisjonstemaer som har blitt vurdert og som kan være aktuelle for revisjon i kommende perioder.

Styring og tverrgående temaer:

- **Prosjektstyring** - prosjektstyring er viktig for NTNUs evne til å levere på utviklingsmål i organisasjonen. Foreslått revisjon vil evaluere modenheten i prosjektstyringen ved NTNU, og herunder hvordan det arbeides med beslutningsgrunnlag for igangsettelse, prosjektplanlegging, organisering og styring, involvering fra linjen, endringshåndtering underveis, samt gevinstrealisering. Det foreslås innledningsvis en overordnet gjennomgang, og deretter at det velges ut 2-3 prosjekter for nærmere gjennomgang for læringsformål.
- **Digitalisering** - vurdering av NTNUs systematiske arbeid for å følge opp digitaliseringsstrategien for UH-sektoren, herunder hvordan det legges til rette for involvering av forsknings- og utdanningspersonale.
- **Evaluering av fakultetsstyrene** - læringsorientert gjennomgang av forbedringsmuligheter. Hvor godt bidrar fakultetsstyrene til universitetsdemokratiet? Hvor godt fungerer fakultetsstyrene som del av styringslinjene ved universitetet?
- **Styring og samarbeid på tvers av campus/studiesteder** - NTNU har fakulteter og institutter som tilbyr studier på flere studiesteder i dag. Har disse enhetene hensiktsmessig organisering og styring for å ivareta geografiske avstander med ett dominerende campus? Hvor godt fungerer samarbeidet på tvers av studiesteder innenfor et fakultet eller institutt? Synliggjør noen enheter intern god praksis som andre enheter kan lære av?

Kjernenære prosesser:

- **Kontrollregime digital eksamen** - bruk av digitale eksamensformer har fått betydelig økt omfang den senere tid. Har NTNU tilstrekkelig kontroll på gjennomføringen, og hvor robuste er prosessene for planlegging og gjennomføring? Er koordinering på virksomhetsnivå tilstrekkelig ivare tatt for å sikre kvalitet og effektivitet, og bruker NTNU systemstøtte på en god måte? Hvordan påvirker digital eksamensform innholdet i prøvene?
- **Styring og organisering av universitetsmuseet og -biblioteket** - enhetene inngår i kjernevirksomheten ved NTNU, men har annen type virksomhet, andre økonomiske rammer og andre behov enn fakultetene har. Revisjonen vil undersøke hvor godt styring og organisering fungerer ved enhetene, og om det er lagt godt til rette for å kunne utøve god styring. Temaer vil inkludere organisering av roller og ansvar, kommunikasjonskanaler og samhandling med resten av NTNU, samt prosesser for planlegging og oppfølging, og herunder rutiner og internkontroll.
- **Studentrekruttering** - i en periode med strammere økonomiske rammer og utflating av vekst i studentmassen har det blitt viktigere å lykkes med å tiltrekke seg studenter for å opprettholde kvalitet og omfang i studietilbudene. Hvordan jobber NTNU med profilering og studenttilfang sentralt og lokalt, og i hvilken grad er arbeidet innsikts- og kunnskapsbasert?

Støtteprosesser:

- **Helhetlig rapporteringstrykk** - økte eksterne rapporteringskrav og interne forventninger til oversikt og kontroll har bidratt til økt rapporteringsbelastning på organisasjonen over tid. Revisjonen vil foreta en gjennomgang av samlede rapporteringskrav som treffer enhetene, for å få et overblikk over rapporteringstrykk, hvem som er brukerne og hvorfor det rapporteres, arbeidsfordelingen i rapporteringen, og om det er overlapp i rapporteringen. Deretter vil revisjonen søke å avdekke muligheter for forenklinger, tilpasninger, samordning etc. som kan redusere opplevd rapporteringstrykk.
- **Innføring av BOTT** - innføringen har medført stor tilpasning for organisasjonen og temaet bør adresseres på et tidspunkt, men det bør trolig forventes til prosessene er kommet noe mer på plass. Aktualiteten av en revisjon kan revurderes høsten 2024.
- **Bierverv og habilitetsvurderinger** - oppfølging fra tidligere revisjon. Vurdering av hvordan NTNU håndterer registrering og vurdering av ansattes bierverv opp mot mulige interessekonflikter.

- **Sikkerhet og beredskap** - trusselscenarioer som kan oppstå på universitetet, eller på reise eller utveksling, er omfattende, og de krever planlegging, forebyggende tiltak, tilrettelegging og øvelse. Foreslått revisjon vil gjennomgå beredskapsprosessene sentralt og lokalt, og vurdere informasjonsflyt og fordeling av roller og ansvar, og herunder hvordan det arbeides for å sikre tilstrekkelig kompetanse på rett sted.
- **Dypdykk enkeltfakultet på utvalgt tema** - vurdering av gjennomføringsevne og etterlevelse av sentrale føringer. Hva er eventuelt utfordringer og rotårsaker til manglende gjennomføring eller etterlevelse? Hvilke forbedringsmuligheter finnes lokalt såvel som på sentralt nivå?
- **Tilgangsstyring og leverandøroppfølging** - gjennomgang og evaluering av hvordan NTNU sikrer god tilgangsstyring for sine leverandører og innleide, og følger opp sitt ansvar med tanke på leverandørens etterlevelse av relevante lover og regler.
- **Bistand - opprydding styrende dokumenter**. Gjennomgang intranett/NTNU wiki med vurdering av dokumenter som kan tas ut eller slås sammen pga overlapp, eller som er utgått og må revideres, med anbefalinger for utbedringer og evt forbedringer i forvaltningsregimet.
- **Anskaffelser** - gjennomgang av utvalgte anskaffelser på fakultetsnivå, med avsjekk av etterlevelse regelverk, såvel som riktig betaling i henhold til bestilling og mottak av varer og tjenester.
- **Mangfold** - hvordan arbeider NTNU for å sikre økt mangfold blant ansatte?
- **Arbeids- og bemanningsplanlegging** - er prosesser, roller og ansvar og støtteverktøy tilrettelagt for brukerne og gir det god styringsinformasjon oppover?
- **Rekruttering og mottak UF-tilsatte** - er kvalitet og effektivitet godt ivaretatt? Hvor godt klarer NTNU å tiltrekke seg gode hoder internasjonalt? Er det muligheter for forenklinger i dag?
- **Kontrollregime program-/emneøkonomi** - god økonomistyring er avgjørende for bærekraftige studieprogrammer og emner over tid. Gjennomgang av prosess og metodikk for utarbeidelse av kalkylene, med tilhørende avsjekk av kvalitet i et utvalg kalkyler.
- **Lønnsprosessen** - fra kontrakt med nyansatt til første lønnsutbetaling
- **Leverandøroppfølging** - hvordan sikrer NTNU at leverandørene leverer iht avtale og herunder bl.a. leverandørers håndtering av informasjon og pålagte sikkerhetstiltak?

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Kristin Myraunet Hals/Ingrid Volden

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet for 2024

Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets (KD) årlige styringsdokument til NTNU og hovedkanalen for formidling av forventninger for det kommende budsjettåret. Ved NTNU gjennomgås tildelingsbrevet og ansvar for oppfølging fordeles blant medlemmene i rektoratet og til aktuelle fakultet gjennom interne tildelingsbrev.

I desember 2023 behandlet styret NTNUs planer for 2024 i styresak S-38/23 om «*Plan- og rammefordeling for 2024 og langtidsperioden*».

Denne styresaken gjennomgår ikke føringene i tildelingsbrevet i sin helhet, men trekker fram utvalgte punkter fra tildelingsbrevet som er *nye eller tydeligere* enn tidligere. [I blå skrift gis en kort orientering om hvordan NTNU arbeider for å følge opp styringssignalene fra KD](#). NTNUs planer i styresak S-38/23 stemmer godt overens med krav, føring og signaler som gis i tildelingsbrevet. For utfyllende beskrivelser av hvordan NTNU skal følge opp tildelingsbrevet i 2024, viser vi derfor til periodeplanen 2023 - 2026

Utvalgte punkter fra tildelingsbrevet

1 Regjeringens prioritering og forventninger

Kunnskap og kompetanse er avgjørende for et omstillings- og konkurransedyktig Norge.

Det formidles i årets tildelingsbrev en tydelig forventning om at institusjonene følger opp tiltakene i Utsynsmeldingen. Demografiske endringer og mindre forventet handlingsrom i budsjettene krever at institusjonen tar en tydelig rolle med å dimensjonere egen studiekapasitet tilpasset framtidig kompetansebehov. Det forventes også at det utvikles relevante etter- og videreutdanningstilbud over hele landet.

Hva gjør NTNU:

[Se Periodeplan 2023-2026, særlig mål 1.](#)

[NTNU har nedsatt et dimensjoneringsutvalg som skal utarbeide forslag til et felles kunnskapsgrunnlag og et sett av kvalitative og kvantitative kriterier, som kan danne en felles plattform for diskusjoner og beslutninger om dimensjonering av NTNUs utdanningstilbud. Arbeidet ferdigstilles i 2024.](#)

Langtidsplan for forskning og høyre utdanning

I langtidsplanen er det fastsatt følgende mål:

1. styret konkurransekraft og innovasjonsevne
2. miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft
3. høy kvalitet og tilgjengelighet i forskning og høyre utdanning.

Regjeringen forventer at institusjonen følger opp disse målene.

Hva gjør NTNU:

Se Periodeplan 2023-2026, særlig mål 1 og 3

Avbyråkratisering og flytting av midler forvaltet av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)

Midler fra HK-dir er flyttet over til institusjonens rammebevilgning og det forventes at midlene forvaltes for å ivareta kvalitetsarbeid, internasjonalt arbeid og fleksibel og desentralisert utdanning.

Hva gjør NTNU:

Disse midlene vil fordeles etter en dialog med organisasjonen i løpet av 2024.

Tillitsreform og forenkling av finansieringssystemet

Departementet vil for budsjettåret 2025 innføre en forenkling av finansieringssystemet hvor den enkelte virksomhet nå settes i bedre stand til å ivareta nasjonale og regionale kompetansebehov. Regjeringen forventer at universitetet gjennomgår egen organisasjon med sikte på å gi ansatte i førstelinjen økt tillit.

Hva gjør NTNU:

NTNU vil i løpet av 2024 utarbeide en ny rammefordelingsmodell som er tilpasset endringene i finansieringssystemet.

NTNU vil gjennom endringer i rammetildelinger, systemmessige endringer og andre strukturelle endringer i egen organisasjon følge opp disse forventningene.

Internasjonalisering

Regjeringen forventer at virksomhetene bidrar til økt deltakelse i EUs programmer for utdanning, forskning og innovasjon og aktiv deltakelse i samarbeidet om politikk og rammebetingelser gjennom Det europeiske forskningsområdet og Det europeiske utdanningsområdet. Regjeringen forventer også at samarbeidet med strategiske viktige land utenfor Europa styrkes. Det forventes også at retningslinjer for ansvarlig internasjonalt samarbeid følges.

Hva gjør NTNU:

Se periodeplan 2023-2026, mål 3

Norsk fagspråk

Regjeringen forventer planen «Frå ord til handling – handlingsplan for norsk fagspråk i academia» følges opp. HK-dir vil kartlegge systemene for norskopplæring ved institusjonene og det forventes at organisasjonen bidrar til kartleggingen.

Hva gjør NTNU:

- oppfølging og etterlevelse av de språkpolitiske retningslinjene for NTNU som ble vedtatt i 2023
- tilbud om norskopplæring for ansatte

2 Målstruktur

Kunnskapsdepartementet viderefører sin overordnede visjon «Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge», og de tre overordnede målene de har satt for kunnskapssektoren:

- *Høy kvalitet i utdanning og forskning.*
- *Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon.*
- *God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet.*

Utviklingsavtalen bygger på disse overordnede målene og vi viser til gjennomgang av utviklingsavtalen i S-38/23 om oppfølging av de 3 målene gjennom de fastsatte styringsparameterne.

3 Budsjettdeling for 2024

NTNU tildeles 7 981 643 000 kroner i ordinær rammebevilgning over kapittel 260.

Dette er ca. 11 mill.kr. mindre enn beløpet som ble lagt til grunn for rammefordelingen i styresak S-38/23. Reduksjonen kommer av et ytterligere kutt knyttet til budsjettforliket mellom regjeringspartiene og Sosialistisk venstreparti som er knyttet til redusert lønns- og priskompensasjon og omfordeling av Ukraina midler.

I bevilgningen inngår:

- 30 nye studieplasser i IKT, treårige plasser i kategori E som trappes opp til de er fullt utbygget i 2027
- 25 nye studieplasser i flyingeniørutdanning, treårige plasser i kategori E som trapes opp til de er fullt utbygget i 2027 og en engangstildeling på 5 mill. kroner
- 20 nye studieplasser i medisin, seksårige plasser i kategori A som trappes opp til de er fullt utbygget i 2030. Studieplassene skal styrke en desentral studiemodell i innlandet.

Studieplasser som ble tildelt i forbindelse med Revidert nasjonalbudsjett 2020 fases ut i takt med at studentene som ble tatt opp fullfører sine utdanninger. Departementet presiserer at det ikke nødvendigvis innebærer at institusjonene reduserer aktivitetene ved de utdanningene som fikk utvidet kapasitet. Departementet legger til grunn at institusjonene opprettholder kapasiteten i utdanninger med vedvarende høy etterspørsel i arbeidsmarkedet særskilt innenfor helse- og sosialfag og teknologifag.

[Hva gjør NTNU](#)

[Dette er utfordrende fordi vi har redusert rammebevilgningen til fakultetene tilsvarende utfasing av studieplassene. Det er krevende å opprettholde tilsvarende kapasitet uten finansiering. .](#)

NTNU Campussamling

Byggeprosjektet NTNU campussamling får bevilget 168,8 mill. kroner over kap. 530, post 31. I tillegg er det bevilget 8,9 mill. kroner til brukerutstyr i 2024 over kap. 530, post 45.

4 Andre forutsetninger og krav

Systematisk og helhetlig arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk

Departementet ber i tildelingsbrevet om at institusjonenes har et systematisk og helhetlig arbeid med å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk. Det skal gjøres systematiske vurderinger av egen energibruk og ta i bruk lønnsomme energieffektive løsninger, samt øke energifleksibiliteten der det er relevant.

[Hva gjør NTNU:](#)

[Oppfølging av NTNUs miljøutviklingsplan og gjennomføre tiltak iht til plan](#)

Positiv utvikling i antall ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse

Tildelingsbrevet har en forventning om at virksomheten skal ha en positiv utvikling i antall ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse og /eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring. Det forutsettes at arbeidsgiver skal definere et ambisjonsnivå i samarbeid med de tillitsvalgte.

[Hva gjør NTNU](#)

[NTNU vil i samråd med de tillitsvalgte fastsette et ambisjonsnivå og er forberedt på å bidra til en positiv utvikling, men innenfor virksomhetens egenart.](#)

Redusere konsulentbruken

Departementet ber i tildelingsbrevet om at institusjonene reduserer konsulentbruken ved å utvikle egenkompetansen. Dette gjelder særlig tjenester fra kommunikasjonsbransjen.

Hva gjør NTNU:

I 2023 etablerte NTNU et rammeverk for å redusere konsulentbruken og håndtere det nye regelverket innenfor dette området. Dette arbeidet vil fortsette i 2024 og vi vil fortsatt bygge opp ytterligere egen kompetanse innenfor fagområder vi tidligere har brukt konsulenter til.

Endret organisering i fellesadministrasjonen skal legge til rette for ytterligere intern kraft på utviklingsaktiviteter som vi tidligere har bruk eksterne ressurser til.

Sikkerhet og beredskap

Tildelingsbrevet stiller krav om rapportering iht til *Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor*. I forbindelse med årsrapporten for 2024 skal NTNU rapportere om gjennomførte tiltak og planer iht til bestillingene i tildelingsbrevet.

Hva gjør NTNU:

I O-Sak 17/23 ble Styret orientert om planer for gjennomføring av ROS analyse som vil bli ferdigstilt medio 2024

Ny sikkerhetsorganisering vil bli opprettet med virkningskraft fra 2024. I forbindelse med denne opprettelsen skal også et helhetlig styringssystem for sikkerhetsområdet ferdigstilles og iverksettes.

Informasjonssikkerhet og personvern

Departementet forventer at NTNU styrker sitt arbeid med å forebygge, oppdage og håndtere alvorlige IKT-sikkerhetshendelser og brudd på personopplysningssikkerheten. Det å ha tilfredsstillende kontinuitets- og beredskapsplaner er særlig viktig.

Hva gjør NTNU:

Det er utarbeidet politikk for informasjonssikkerhet og kurs og veiledningsmaterieell for ansatte og studenter.

Tilstandsvurdering av bygg

De selvforvaltende universitetene skal i henhold til *Strategi for bygg og eigedom i statlig sivil sektor* gjennomføre periodisk tilstandsvurdering

Hva gjør NTNU:

Det utarbeides en masterplan for bygg- og eiendomsutvikling som vil gi et samlet bilde over NTNUs eiendomsmasse

5 Styringsdialogen med KD i 2024

Departementet inviterer styret og NTNUs ledelse til etatsstyringsmøte 28. mai 2024. Etatsstyringsmøtene skal være en strategisk dialog om NTNUs utvikling. Sentralt i møtet er utviklingsavtalen mellom departementet og NTNU, regjeringens prioriteringer, særskilte føringer og NTNUs utfordringer.

Vedlegg: Tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet for 2024

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Frank Arntsen/Anne Karoline Simonsen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Masterplan for bygg- og campusutvikling

1. Hensikt

Hensikten med saken er å:

- Gi styret en orientering om status på arbeidet med Masterplanen, og en oversikt over hvilke utviklingsbehov som er kartlagt.
- Presentere kriterier som foreslås brukt i evaluering av prosjekter/utviklingsbehov.

2. Bakgrunn

Hensikten med Masterplan

Masterplan for bygg- og campusutvikling 2025-2050 er en langsiktig plan for prioritering av større utviklingsbehov ved NTNUs campuser og skal foreslå hvordan tiltak kan finansieres.

Masterplan, Vedlikeholds- og utviklingsplan og Investeringsplan.

Masterplanen er den overordnede planen som kartlegger status og utviklingsbehov for NTNUs virksomhet og campus. Fokus for planen er utviklingsprosjekt med kostnadsramme over 100 mill. kr og de store byggeprosjektene som er allerede igangsatt ved universitetet.

Vedlikehold og utviklingsplanen (VU-plan) er handlingsplanen for bygg og campus med investeringshorisont på 4 år og rulleres årlig. Planen skal ivareta verdibevarende tiltak og forskriftskrav. Planen er basert på årlig kartlegging knyttet til eiendomsdrift og behov fra brukere. Investeringene i VU-planen kommer som tillegg til prosjekter i Masterplanen.

Investeringsplanen for NTNU skal ivareta at ubrukte bevilgninger som overstiger 5% bindes opp mot konkrete investeringsprosjekter i virksomheten. Planen rulleres årlig.

Samlet finansieringsbehov for bygg og campusutvikling, vedlikehold, utskiftninger og renoveringer vil da være summen av tiltakene i VU-plan og Masterplan. Enkelte av prosjektene i Masterplan kan bli finansiert via Investeringsplanen.

Masterplan, prosess til nå, status og veien videre frem til styresak, juni 2024

Frem til nå er kartlegging, utredning og kunnskapsinnhenting gjennomført. Utkast 1 av masterplan har vært sendt til gjennomlesning i virksomheten. Kommentarer, innspill og nye forslag vil bli gjennomgått i løpet av januar.

I det videre arbeidet med masterplanen vil alle utviklingsbehovene kvalitetssikres. I og med at de kartlagte behovene overstiger dagens tilgjengelige ressurser, blir det et viktig arbeid framover å prioritere utviklingsprosjektene både i tid og omfang.

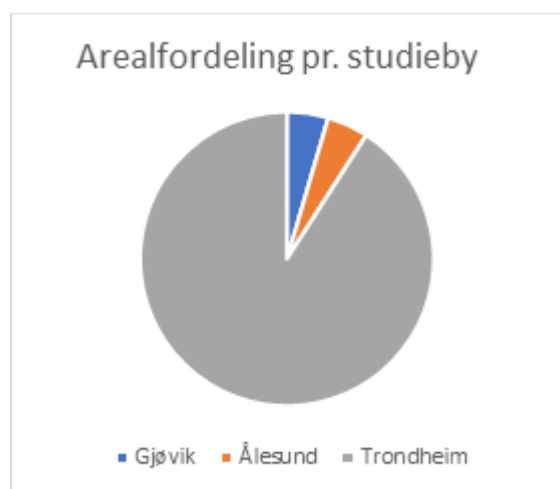
Det er planlagt en ny innspillsrunde i april. Da vil forslag til endelig plan sendes ut på nytt til virksomheten. Deretter vil saken om masterplan bli lagt fram for styret til behandling i juni.

3. Oversikt over utviklingsbehov

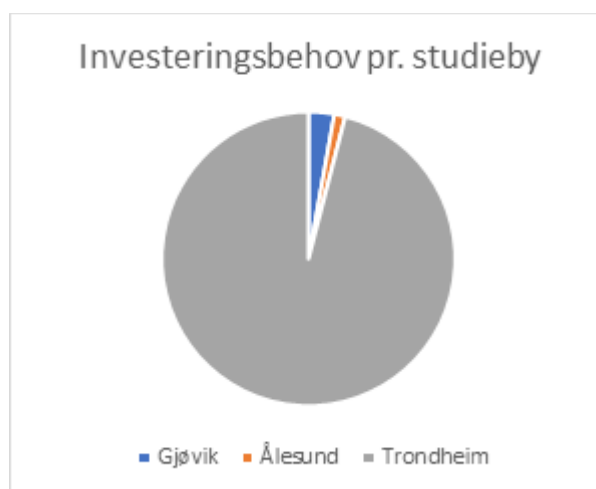
NTNUs campuser er lokalisert i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. I Trondheim er virksomheten fordelt på 5 delcampus: Gløshaugen og Sydområdet, Kalvskinnet, Øya, Tyholt og Dragvoll.

Av den samlede bygningsmassen på 770 000 m², disponerer NTNU 530 000 m² som selvforvaltet universitet, mens 240 000 m² leies inn fra eksterne. Av de eide byggene ligger 90% i Trondheim, hovedsakelig lokalisert på Gløshaugen og Sydområdet.

I arbeidet med masterplanen så langt ser en at hovedtyngden av de innmeldte investeringsbehovene er på Gløshaugen. Det er en tydelig sammenheng mellom lokaliseringen av eid bygningsmasse og innmeldte investeringsbehov. Det er 25-30 utviklingsbehov som er meldt inn fra virksomheten med en investeringskostnad mellom 6-8.000 mill. kr. Kostnadsestimaterne er grove tidligfase-estimat som er under bearbeidelse.



Figur 2 Fordeling av areal



Figur 3 Fordeling av investeringsbehov

Redefinering av Campussamlingsprosjektet har ført til at flere utviklingsbehov ikke lenger er finansiert gjennom sentral bevilgning. Tiltakene ligger nå inne i masterplanen som registrerte behov. Samlet kostnad for disse tiltakene er på ca. 3-3.5 mrd. kr. ut fra kostnadsvurderinger per i dag. Dette gjelder G0, G3, K3, T1, T2 og deler av tiltak G1i behovslisten.

Generelle utviklingsbehov for campusene (ikke kostnadsvurdert)

NTNU har kontinuerlig behov for å ivareta kvalitet og standard på arealer til felles bruk og kjernefunksjoner. Tematisk faller disse oppgavene innenfor læringsareal, studentrettede tiltak, formidling og forskningsinfrastruktur.

Lærings- og undervisningsformer vil kreve mer variasjon i framtiden, med tilrettelegging for økt tverrfaglighet i studiene og større variasjon i studentgruppene. Studentene har behov for varierte og fleksible arbeidsplasser, samtidig som de bidrar til felles samhandling og tilhørighet. Generelt bør læringsarealer samles i læringsstrøk for å oppnå økt interaksjon mellom studentene, og for å oppnå effektiv bruk av byggene.

Studentfrivillighet og -aktivitet er en styrke og et kjennemerke ved NTNU. Organisasjonene omfatter hele bredden fra fagrettede studentmiljø til aktiviteter som gir felles identitet. Miljøene er både viktig for å gi en god studenthverdag og i rekruttering av framtidige studenter. God tilgjengelighet, lav terskel for kontakt og samlokalisering av miljøer vil gi potensiale for økt tverrfaglig samarbeid, erfaringsutveksling og felles bruk av ressurser.

Universitetet har et ansvar for formidling av kunnskapen som utvikles gjennom faglig virksomhet og at kunnskapen kommer til nytte. God formidling krever tilrettelegging og ulike arenaer både på universitetet ellers i samfunnet, digitalt og fysisk.

I tillegg til fellesfunksjonene, vil det være løpende utviklingsbehov av forskningsinfrastruktur (FI) som følge av teknologisk utvikling innen vitenskapelig utstyr samt med nye krav til sikring og skjerming med en endret geopolitisk situasjon. Økende bruk av digitalisering, robotisering og simulering kan redusere behovet for storskala eksperimenter. Det er også et potensiale for å øke effektivitet og kvalitet i forskningsinfrastrukturen gjennom konsentrasjon, sambruk og deling av ressurser.

NTNU har i sin miljøutviklingsplan satt ambisiøse mål om styrking av miljø og redusert klimautslipp fra virksomheten. 50% reduksjon av innkjøpt energi innen 2030. Realisering må skje både integrert i investeringsprosjektene hvor en andel av budsjettet øremerkes til miljøtiltak og gjennom særskilte prosjekt for bærekraftstiltak. Om NTNU skal nå målene knyttet til bygg og infrastruktur er det nødvendig finne løsninger for redusert klimautslipp og energi, og økt egenproduksjon av energi.

Generelle vedlikehold- og utviklingsbehov i bygningsmassen

NTNUs målsetning er at bygningsmassen skal ha tilstandsgrad 1 (TG1). Dette betyr god, tilfredsstillende standard, men med noe elde og slitasje i forhold til nybygg. For å ha forløpende kunnskap om bygningsmassens tilstand og vedlikeholdsbehov, er det siden 2018 gjennomført årlige systematiske tilstandsregistreringer.

Det er gjennom tilstandsvurderinger og dialog med brukerne avdekket et behov for vedlikehold og utviklingstiltak tilsvarende 1,9 milliarder kroner i 4-årsperioden 2024-2027. Med et budsjett over 4-årsperioden på om lag 1,2 milliarder kroner, innebærer det en underdekning av finansieringsbehovet i perioden på i overkant av 700 millioner. Som tabell 1 viser ligger en stor andel av bygningsmassen tilstandsgrad i intervallet 1.5 -2. De ordinære rammene for vedlikehold og utviklingsplanen er derfor ikke tilstrekkelig om man skal nå målsetningen om TG 1 for bygningsmassen. Enkelte store totalrenoveringer er derfor tatt ut av VU-planen og forutsatt finansiert utenfor det ordinære budsjettet, og i stedet satt opp som et utviklingsbehov i Masterplanen.

Tabellen viser tilstandsgrad i NTNUs samlet bygningsportefølje

Summer av Bruttoareal [m2]	Kolonnetiketter			
Radetiketter	TG 1 til 1,5	TG 1,5 til 2	TG 2 til 3	Totalsum
⊕ Gløshaugen	88 645	216 397	4 783	309 825
⊕ Sydområdet	8 912	12 141	256	21 309
⊕ Kalvskinnet	6 955	16 164		23 119
⊕ Øya		15 356		15 356
⊕ Diverse		3 011		3 011
Totalsum	104 512	263 069	5 039	372 620

Tabell1 Areal og tilstandsgrad, Dragvoll, Tyholt, Boliger og Grensen er ikke medtatt.

Kort beskrivelse av de kartlagte behovene

NTNU Campus Gjøvik

Det er meldt behov for mer areal for å samle fagmiljøer, innovasjon og administrasjon samt bedre tilrettelegging for studentaktivitet.

Nybygg. (GV1) foreløpig kostnadsestimat er på 175 mill. kr.

Tiltaket gir mulighet for å ivareta framtidig vekst og utviklingsbehov på Kallerud. Bygget kan bidra til å samle fagmiljøer sentralt på campus, og kan være aktuelt for innovasjonsmiljøer, inkubatorvirksomhet, arealer for studentfrivillighet og samarbeidsprosjekt med Gjøvik kommune.

NTNU Campus Ålesund

Påbygg Lanteren (Å1), estimert kostnad 100 mill. kr.

Det er registrert et økt arealbehov i Ålesund. Det er skissert muligheter både for påbygg av Lanteren, parallelt med at campusplan for Ålesund legger til rette for en videre utbygging og utvikling av øvrige eiendommer som Statsbygg disponerer. Påbygget vil gi flere kontorarbeidsplasser for fagmiljøene.

NTNU i Trondheim

NTNU i Trondheim har i dag fem delcampus, og av disse er fire vurdert som viktige for videre utvikling. Det er ikke drøftet utviklingsbehov for delcampus Dragvoll da denne fraflyttes i inneværende tiårsperiode.

Delcampus Gløshaugen og Sydområdet

Samlet utviklingsbehov

Gløshaugen inkludert Sydområdet har et registrert samlet investeringsbehov på 5-6.000 mill. kr.

Utviklingsbehov (G0) som konsekvens av campussamlingsprosjektet, 340 mill. kr.

Det er forventet at NTNU bidrar inn i campussamlingsprosjektet, innenfor egne rammer, til kostnader knyttet til rekkefølgekrav, infrastruktur og arkeologiske undersøkelser. I tillegg må en forvente ytterligere kostnader knyttet til grensesnitt og følgekonsekvenser av prosjektet

Energi- og klimagassreducerende tiltak (G1), estimert minimums behov er 350 mill. kr for måloppnåelse innen 2035.

De særskilte tiltakene som er estimert til en minimumskostnad til 350 mill. kr. samt bærekraftstiltak i hvert enkelt byggeprosjekt er avgjørende for at NTNU skal nå sine overordnede målsetninger i miljøutviklingsplanen om halvering av klimafotavtrykk og innkjøp av energi. Tiltakene handler først og fremst om å redusere NTNUs behov for kjøp av ekstern energi, som igjen utgjør 30 % av det totale CO₂ avtrykket. Målet om å nå dette innen 2030, er sannsynligvis ikke realistisk. Med offensive bærekraftstiltak de neste ti årene, er det likevel mulig å oppnå dette før 2035.

Det ligger også en økonomisk gevinst i årene etter 2035 med å satse på energireducerende tiltak. De viktigste tiltakene de neste ti årene er antatt å være:

1. Redusere energiforbruket ved å optimalisere bruk og drift av arealer. Digitalisere byggene med detektering av arealbruk og digital energistyring for bedre koordinering og samplanlegging av energi- og arealbruk.
2. Produsere egen energi igjennom solceller og solfangere på fasader og tak.
3. Lagre energi i perioder med lavt forbruk eller lave innkjøpskostnader. Termisk lagring av energi i tanker i kjellere og brønner under bakken og under bygg, og elektrisk energi i batteripakker når denne teknologien er blitt mer optimalisert.

Elektrobyggene(G2), estimert kostnad 700 mill. kr.

Elektrobyggene A, B, C, D, E og F ligger på Gløshaugen campus i Trondheim. De ble oppført mellom 1960 og 1986 som undervisnings- og forskningsbygg. Bygningene har ikke gjennomgått hovedoppgraderinger siden da, og har utfordringer med ventilasjon og øvrig infrastruktur. Byggene er også dårlig tilpasset dagens og fremtidens behov for moderne undervisnings- og læringsformer. Bygningene har behov for totalrenovering, funksjonsoppgradering, arealoptimalisering og bærekraftstiltak.

Sentralbyggene (G3), estimert kostnad 1 085 mill. kr.

Sentralblokkene ligger midt på Gløshaugen, de ble oppført i 1968 som kontorbygg. Sentralbyggene er forbundet med tre lavblokker som inneholder auditorier, bibliotek, kantine og andre fellesfunksjoner. Bygningene har store utfordringer med hensyn til bygningsmessig standard, infrastruktur, funksjonalitet og universell utforming, og har behov for en totalrenovering.

Verkstedteknisk laboratorium (G4), estimert kostnad 350 mill. kr.

Verkstedteknisk ligger på Gløshaugen og er oppført i 1962 som et undervisnings- laboratorier og forskningsbygg. Bygget har i tillegg til kontorer en rekke tunge laboratorier, verksteder og undervisningsrom som brukes til praktiske øvinger, eksperimenter og prosjekter. Bygget har utfordringer med hensyn til bygningsmessig standard, infrastruktur, funksjonalitet, arbeidsmiljø og hms. Behovet er totalrenovering, funksjonsoppgradering og bærekraftstiltak.

Materialteknisk laboratorium (G5), estimert kostnad 575 mill. kr.:

Materialteknisk ligger på Gløshaugen og ble oppført i 1969 som et undervisnings- og forskningsbygg. Bygget har kontorer og undervisningsareal, men er i hovedsak et laboratoriebygg med en rekke tunge laboratorier og verksteder som brukes til praktiske øvinger, forsøk, eksperimenter, forskning og prosjekter. Materialteknisk har store utfordringer med hensyn til bygningsmessig standard, funksjonalitet, infrastruktur, brannsikkerhet, HMS og universell utforming. Behovet er totalrenovering, funksjonsoppgradering og bærekraftstiltak.

Gamle elektro (G6), estimert kostnad 325 mill. kr.

Gamle elektro ble bygget i 1910 som en av de første bygningene på Gløshaugplatået, bygningen er rik på utsmykninger og detaljer. Bygningen er fredet i Landsverneplanen for kunnskapssektoren. Bygget inneholdt opprinnelig først og fremst laboratorier for elektronikk og fysikk. I dag brukes bygningen til kontorer, studentarbeidsplasser og undervisning. Renoveringsbehovet er knyttet til bygningens infrastruktur, ventilasjon, elektriske anlegg og universell utforming. I tillegg er det behov for en funksjonell oppgradering, samt arealoptimalisering.

NHL-Norsk Hydroteknisk laboratorium (G7), estimert kostnad 325 mill. kr.

NHL ligger på Sydområdet og ble oppført i 1950 som et forsknings- og undervisningslaboratorium for vannforsyning, vannkraft og vannrensing og hydraulikk.

Bygget har store utfordringer med hensyn til bygningsmessig standard, infrastruktur, funksjonalitet, arbeidsmiljø og universell utforming. Det er behov for totalrenovering av laboratoriearealer og bygnings skall. I tillegg vil det på sikt også være behov for bærekraftstiltak, funksjonsoppgradering og tiltak for å optimalisere arealbruken.

Adolf Øien bygget (G8), estimert kostnad 375 mill. kr.

Tiltaket gjelder lettere ombygginger og utskiftning av ventilasjon i 3. og 4 etasje. Det rapporteres om dårlig luftkvalitet som går utover arbeidsmiljø. Prosjektet vil også ha en effekt på bærekraft hvis det nye anlegget bruker mindre energi enn dagens anlegg. Tiltaket vil gi mulighet for å redusere energibruken, øke arealutnyttelsen og forbedre arbeidsmiljøet for studenter og ansatte.

Kjemiblokk 5 (G9), om- og tilbygg, estimert kostnad 350 mill. kr.

Det er planlagt oppstart i 2024 for nytt laboratorieareal under terreng og totalrenovering av K5. Målet er å samle fagområdet Matteknologi med øvrige deler av IBT. Tiltaket er del av slutføringen av fusjon med høyskolene og samling av teknologifag på Gløshaugen. Prosjektet finansieres av Investeringsplanen.

Kjemiblokkene, Påbygg mellombygg K5 og K4 (G9-A), estimert kostnad 150 mill. kr.

Det er foreslått et påbygg av mellombygg K5 og K4. Arealutvidelsen skal sikre kapasitet for kontorplasser og forskningsprosjekt for fagmiljøet i fremtiden. Tiltaket vil gi en økt fleksibilitet i forhold til vekst i fagmiljøet.

Nybygg vest for Kjemiblokk 1, estimert kostnad på 200 mill. kr.

Nytt bygningsvolum i samsvar med forslag fra reguleringsplan for delområde 2. Bebyggelse forutsetter geotekniske stabiliseringstiltak og parkmessig opparbeidelse. Første etasje skal inneholde aktive og utadrettede funksjoner som legger til rette for økt aktivitet og bruk av parken. Utformingen er under utvikling, tomten ligger strategisk plassert.

Påbygg produktdesign (G10), estimert kostnad på 125 mill. kr.

Tiltaket gir mulighet for arealutvidelse på Gløshaugenplataet ved å bygge inntil to etasjer på Produktdesign. Påbygget vil legge til rette for vekstmuligheter for fagmiljøene på Gløshaugen.

Innovasjonssenter (G11), estimert kostnad er på 300 mill. kr.

Tiltaket var opprinnelig med i NCS, men gikk ut etter budsjettreduksjon. NTNU opplever et stort påtrykk fra norsk arbeidsliv om samarbeid, og har etablert flere partnerskap med nasjonale klynger og organisasjoner. NTNU har også et omfattende økosystem for innovasjon og nyskaping, som består av ulike aktører og tjenester, både internt og eksternt. Deler av miljøet, studentinnovasjon, får nye arealer i campussamlingsprosjektet P1: Hesthagen.

Det er ikke klart hvordan et innovasjonssenter skal utformes, finansieres, organiseres og driftes, og hvilke konsekvenser det vil ha for NTNUs øvrige virksomhet og samfunnsrolle. Det er derfor behov for videre utredning og dialog med de berørte interessentene for å avklare disse spørsmålene.

Grensen (G12), foreløpig estimat 130 mill. kr.

Grensen ligger tett opp mot Gløshaugen og består av verneverdige trehus fra 1800 og 1900 tallet. Tilstandsgraden er varierende fra nær nyrenovert til at enkelte bygninger har kommet langt i forfall. Området er vernet gjennom hensynsone bevaring. Området ligger tett inntil tomt P4 i campussamling.

Det er gjennomført en ide- og arkitektkonkurranse for området. Det er ikke satt noen forutsetninger om hvilken bruk byggene skal ha i fremtiden. Hvordan området kan utvikles og fungere for NTNU vil bli utredet i de kommende årene. Det er utfordringer knyttet til å bevare og transformere bebyggelsen, både med hensyn til bygningene i seg selv og hvordan de kan integreres med nybygg og nødvendig infrastruktur for universitetsfunksjoner.

Delcampus Øya

Utviklingsbehov

Fremtidige behov for arealer baserer seg på nåværende kunnskap om det nye senteret for psykisk helse. Generelt gjelder det at helsesektoren forventes å vokse i Norge, med økt behov for kompetanse, utvikling av ny teknologi og økt utdanningskapasitet.

Senter for Psykisk helse (Ø1), NTNUs bidrag til å realisere SPH er satt til 125 mill. kr.

Senteret vil samle NTNUs fagmiljøer innen psykologi og psykisk helse med St. Olavs hospitals fagmiljø og behandlingstilbud innen psykisk helsevern på Øya. Senteret vil bli en del av St. Olavs Hospital, og det integrerte universitetssykehuset.

NTNUs bidrag til finansieringen gjelder de samlokalisering av fagmiljøene som i dag allerede er på Øya med fagmiljøene fra Dragvoll. Flytting av fagmiljøet på Dragvoll er finansiert gjennom campussamlingsprosjektet. St. Olav Hospital har ikke finansieringen av sin andel av senteret klart, og prosjektet er satt midlertidig på hold. Sykehusbygg er ansvarlig for gjennomføring av dette oppdraget.

Delcampus Kalvskinnet

Utviklingsbehov

Samlet behov er estimert til 600 mill. kr.

Vitenskapsmuseet og Gunnerushuset (K1), estimert kostnad 100 mill. kr.

Tiltaket omfatter totalrenovering, brukeroptimalisering, energibesparende tiltak og ombygging for arealeffektivisering. I tillegg kommer oppgraderingen av utstillingsarealene og publikumslokaler med mottak, slik at disse tilfredsstiller gjeldende krav til sikkerhet for både gjenstander og personer.

Gunnerushuset er en av de eldste bygningene på campus Kalvskinnet. Bygningen er oppført i periodene 1886, 1905 og 1930 for Det Kongelig Norske Vitenskapers Selskap (DKNVS). Dette er det eldste bygget i NTNU som fortsatt er i bruk til samme formål: Forskning og formidling. Bygningen er fredet gjennom Landsverneplanen for kunnskapssektoren og er NTNUs viktigste fysiske formidlingsarena. Bygningen og dens funksjoner vil ha en spesiell oppgave i forbindelse med Nasjonaljubileet 2030.

Ombygginger på Kalvskinnet som sikrer samling av fagmiljø (K2), foreløpig estimert kostnad er på 100 mill. kr.

I pågående arbeid med arealbruksplan for Kalvskinnet er målet å kartlegge dagens arealsituasjon, samt utarbeide forslag til tiltak som samler fagmiljøene. Dette gjelder hovedsakelig for lærerutdanningen ved SU-fakultetet, men prosjektet søker også å finne løsninger som gir best mulig samlokalisering av alle miljøer på delcampus Kalvskinnet.

Magasiner til VM (K3), foreløpig kostnadsestimat er på 400 mill. kr.

Tiltaket var med i NCS, men gikk ut etter budsjettreduksjon.

Vitenskapsmuseet har i mange år hatt behov for å forbedre magasinerings av sine samlinger. Dette ble påpekt av Riksrevisjonen allerede i 2004. Det er siden den gang gjort et betydelig arbeid med programmering av behovene.

Øvrige lokaliteter i Trondheim

Biologisk stasjon, Heggdalen

Trondheim biologiske stasjon er med kontorer, bassenger og våtlaboratorier en komplett forskningsfasilitet for sjøvannsorganismer. Anlegget har kai og tilgang til ulike fartøy. Bygningsanlegget er dels regulert til hensynsone bevaring. Enkelte av bygningene er vernet gjennom Byantikvarens liste.

Renovering og utbygging av Biologisk stasjon (T3), estimert kostnad er på 150 mill. kr.

Det er behov for oppgradering av Biologisk stasjon og utbygging for å samlokalisere SeaLab til stasjonen. Deler av SeaLab ligger i dag på Brattørkaia i et samleid lokale med SINTEF. Lokalene er små og det er nødvendig å øke leiearealet, samt investere i oppgradering dersom man fortsetter driften her. Det er gjennomført en mulighetsstudie hvor det anbefales å flytte virksomheten til Biologisk stasjon.

Tiltaket vil oppgradere og modernisere stasjonens forskningsfasiliteter, som inkluderer laboratorier, akvarier, pumpeanlegg, bassenger og forskningsfartøy. Stasjonen har et stort behov for å forbedre forholdene for marinbiologisk forskning, spesielt med tanke på klimaendringer, biologisk mangfold, forurensning og bærekraftig ressursutnyttelse.

Ikke avklart plassering:

Det er identifisert to utviklingsbehov som ikke er lokalisert i tilknytning til de beskrevne campusene. I etterkant av redefinering av NCS er det gjort intensjonsvedtak om samling av fagmiljøene for IMU og KiT. Disse har ikke noen avklart løsning eller lokalisering.

Nye lokaler til KIT (T1), estimert kostnad er på 275 mill. kr.

Flytting av Kunstakademiet i Trondheim (KIT) inn i nytt KAMD-senter var opprinnelig en del av Campussamlingsprosjektet, men ble etter budsjettreduksjon tatt ut av prosjektet. Kunstakademiet er i dag lokalisert i leid bygg i Innherredsveien.

KIT ønsker nye eller renoverte lokaler som kan gi bedre forutsetninger for deres akademiske og kunstneriske arbeid, samt styrke samarbeidet og synligheten innenfor NTNU og samfunnet ellers.

Nye lokaler Institutt for musikk (IMU) (T2), estimert kostnad 300 mill. kr.

Tiltaket var med i NCS, da som en del av det planlagte KAMD-senteret lokalisert nord for Gløshaugen, men gikk ut etter budsjettreduksjon i prosjektet. Instituttet har lenge slitt med dårlige og utdaterte lokaler, spesielt i Olavskvartalet. Det er store utfordringer med ventilasjon, klimaregulering, akustikk og funksjonalitet, spesielt knyttet til øvingslokalene. Primær lokalisering vil være Fengselstomten, uten at dette er endelig avklart.

Campus hvor det ikke er registrert behov for større tiltak:

- Campus Tyholt
- Campus Dragvoll

Innmeldte utviklingsbehov fra Sit

Campus- og sentrumsnær Idrettsanlegg, Sit (S1), estimert kostnad på 800 mill. kr.

Sit og studentene har meldt inn behov om ny, campus- og sentrumsnær idrettshall. Finansiering av nytt idrettsanlegg og hva som gjøres med eksisterende hall på Dragvoll er ikke avklart. Idrettshallen på Dragvoll kan fortsatt brukes, men studentene mener denne blir for langt unna byen der studentene bor og studerer etter flytting av HumSam fra Dragvoll. Studentene har satt dette behovet som det viktigste tiltaket for studentvelferd etter 2025.

Studentvelferdstjenester

Sit melder inn behov for samlokalisering av studentvelferdstjenestene både i Trondheim og Gjøvik. Sit beskriver en betydelig økning i antall samtaler, kurs og konsultasjoner på deres velferdstilbud, og mener at en samlokalisering av velferdstilbudene er et grep som gir mulighet til for å styrke tilbudet studentene har behov for.

Samlokalisering av administrasjonen, studenthub og rom for studentdrevet sosial innovasjon

Sit har en visjon om å skape rom for meningsfulle og bærekraftige studentliv mot 2030. Studentsamskipnaden ønsker å samarbeide med studenter, næringsliv, byen, frivillighet og academia for å utvikle og innovere studentvelferden. Sit har opprettet en egen avdeling (Sit labs) for dette formålet. Sit har også et behov for erstatningsareal for noen av sine funksjoner som sitter i Gamle Kjemi, som NTNU har planer om å benytte til andre formål. Sit ønsker å samlokalisere administrasjonen, utadrettede funksjoner og studenthub med andre relevante aktører.

4. Evaluering av behov

Investeringsbehovet for den samlede porteføljen av prosjekter er større enn det dagens rammer til eiendomsforvaltning og -utvikling kan finansiere. Det betyr at flere av prosjektene ikke kan forventes å bli realisert.

For å komme fram til en prioritering mellom prosjektene er det nødvendig å etablere en felles forståelse av vektning og evaluering. Forslaget er å dele kriteriene i to hovedgrupper: Utviklingsbehov knyttet til virksomhet/faglig aktivitet og eiendomsfaglige behov.

Utviklingsbehovene for virksomheten foreslås evaluert ut fra relevans og effekt for NTNUs kjerneoppgaver, i tillegg til konsekvenser med hensyn til bærekraft:

1. Utdanning og læringsmiljø.
2. Forskning og kunstnerisk virksomhet.
3. Innovasjon og nyskapning.
4. Formidling.
5. Bærekraft.

Prosjekter med effekt for flere kjerneoppgaver vil gi bedre evaluering enn de som kun relaterer seg til ett av områdene. Hvor stor effekt prosjektene vurderes å ha, vil også gi bedre resultat.

Eiendomsfaglige behov er tiltak som gir bedre campus- og eiendomsforvaltning. Dette inkluderer innhenting av vedlikeholdsetterslep, verdibevaring, tekniske oppgraderinger og ombyggingsbehov for å øke nytten og egnetheten av bygg. Evaluering av behovene foreslås basert på byggenes egnethet, tilstandsgrad og lokalisering, samt konsekvenser ved ikke å gjennomføre tiltakene.

Hovedkriteriene for evaluering av prosjekter vil gi grunnlag for en felles forståelse av effekt og konsekvens ved gjennomføring av prosjektene.

5. Investeringsbehov og finansiering

Med dagens rammer til forvaltning av bygningsmassen har ikke NTNU tilstrekkelig handlingsrom til å løse større behov utover vedlikehold og oppgraderinger. Det er derfor både behov for å prioritere tydelig hvilke tiltak som gjennomføres og hvordan disse kan finansieres.

Kort oppsummert er alternativene for å finansiere byggebehov avgrenset til statlige bevilgninger, «kurantordning», salg av eiendommer, økt bruk av midler i investeringsplanen og økning av rammer for eiendomsforvaltningen (internhusleie).

- NTNU har flere parallelle prosjekter som nå finansieres av statlige bevilgninger. Ut fra signaler om en strammere økonomi, er forventning til nye bevilgede prosjekter i nær framtid begrenset.
- «Kurantordningen» er mindre byggeprosjekter hvor Statsbygg realiserer byggeprosjekter med sin egenkapital etter godkjenning av Finansdepartementet og hvor leietaker betaler finansieringskostnadene over husleie (jfr. Helgasetr)
- NTNU har en stor eiendomsportefølje hvor flere objekter og tomteeiendommer har begrenset praktisk nytte. Flere av disse kan potensielt avhendes etter avtale med departement. Salgsinntekt kan kun benyttes til eiendomsinvesteringer.
- Økning av rammene for eiendomsforvaltningen kan skje både ved heve internhusleie for fakultetene og ved å prioritere utviklingsprosjekter i investeringsplanen.

Kostnader til eksterne utleiere reduserer det økonomiske handlingsrommet som NTNU har til å ivareta egen bygningsmasse. En strategi for økt bruk av egne bygg kan gi en positiv effekt for miljø og økonomisk bærekraft. Reduksjon i leieporteføljen vil imidlertid i et kort tidsperspektiv medføre økt investeringsbehov for tilrettelegging av egne bygg.

I det videre arbeidet med masterplanen vil det bli utredet hvilke finansieringsmuligheter NTNU har for å realisere de konkrete utviklingsbehovene.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet

22.01.2024

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad

Saksbehandler: Torbjørn Sandvik

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Periodisert investeringsplan

Formål og bakgrunn for saken

I S-sak 09/23 vedtok styret en forpliktende investeringsplan. Det orienteres nå om status for den vedtatte planen og videre plan for forpliktelser i 2024. Endelig vedtak om omfang og innhold i investeringsplanen fattes i forbindelse med behandlingen av årsregnskapet for 2023 som er planlagt å foregå i styremøtet i mars 2024.

Finansdepartementet har i samråd med Kunnskapsdepartementet utarbeidet retningslinjer for hvor store avsetninger institusjoner i UH-sektoren kan ha. Disse retningslinjene begrenser adgangen til avsetninger slik at institusjonene kan ha inntill 5% av sin årlige bevilgning som avsetning ved årsslutt. Overskytende vil kunne trekkes inn fra departementets hold i form av redusert bevilgningsinntekt, så fremt avsetningene ikke er spesifisert og bundet opp i en plan for konkrete investeringer. For NTNU vil 5% av bevilgningsinntekten for 2023 utgjøre 387,6 millioner kroner, mens regnskapet ender opp med en avsetning 689 millioner kroner ved utgangen av 2023, noe som tilsvarer en nedbygging av avsetninger på 112 millioner kroner. Det betyr at NTNUs styrevedtatte plan for forpliktete investeringer må være på om lag 302 millioner kroner.

Forpliktete investeringer

NTNU har i dag en forpliktende investeringsplan på ca. 442 millioner, jfr. tabellen på neste side som viser den vedtatte investeringsplanen for 2023.

Fellesinvesteringer	2023	2024	2025	2026	Sum	Sum avsatt i note 15
Rehabilitering av Kjemi 5	12 947	150 000	80 000	56 500	299 447	299 447
Campustorg/Sundebygget, Campus Ålesund	8 200				8 200	7 839
IKT-investeringer	39 000				39 000	38 997
Kjøp av eiendom Grensen	19 702				19 702	17 964
Brukerutstyr Helgasetr	20 000	35 500			55 500	55 500
Sum	99 849	185 500	80 000	56 500	421 849	419 747

Fakultetenes investeringer	2023	2024	2025	2026	Sum	Sum avsatt i note 15
Maskiner, verktøy og inventar	3 010				3 010	3 010
Påkostnad bygg	4 653				4 653	4 653
Teknisk/vitenskapelig utstyr	14 550				14 550	14 550
	22 213	-	-	-	22 213	22 213

Totalsum	122 061	185 500	80 000	56 500	444 061	441 960
-----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Mange av disse investeringene er realisert i løpet av 2023, mens noen investeringer er forsinket og planlegges realisert i 2024. Enkelte av investeringene har også en lengre tidshorisont for realisering og inkluderes dermed videre i investeringsplanen.

Fellesinvesteringene som videreføres i investeringsplanen for 2024 er rehabilitering av Kjemiblokk 5, Campustorg/Sundebygget i Ålesund, kjøp av eiendom Grensen og brukertstyr Helgasetr.

I lys av prognostisert økonomisk status og vurderingen av denne så langt vil det foreslås en investeringsplan for 2024 lik den nedenfor når saken presenteres for styret i mars:

Fellesinvesteringer	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Sum	Sum avsatt i note 15
Rehabilitering av Kjemi 5	148 406	80 000	56 500					284 906	284 906
Campustorg/Sundebygget, Campus Ålesund	14 839							14 839	7 839
Kjøp av eiendom Grensen	14 351							14 351	12 613
Brukerutstyr Helgasetr	46 262							46 262	46 262
Rekkefølgekrav Campussamling	37 229	37 526	73 582	59 743	4 903	155 889	21 879	390 751	0
Sum	261 087	117 526	130 082	59 743	4 903	155 889	21 879	751 109	351 620

Fakultetenes investeringer	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Sum	Sum avsatt i note 15
Maskiner, verktøy og inventar ved fakultetene	2 010							2 010	2 010
Påkostning bygg ved fakultetene			4 653					4 653	4 653
Teknisk/vitenskapelig utstyr ved fakultetene	9 450							9 450	9 450
Sum	11 460	0	4 653	0	0	0	0	16 113	16 113

Totalsum	272 547	117 526	134 735	59 743	4 903	155 889	21 879	767 222	367 733
-----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	--------------	----------------	---------------	----------------	----------------

Investeringsplanen foreslås utvidet med de såkalte "Rekkefølgekravene" i forbindelse med den vedtatte Campusutbyggingen. Dette er investeringer som NTNU er forpliktet til å finansiere innenfor egen bevilgning og må gjennomføres. Tidligere forpliktelser for årene framover opprettholdes, men enkelte prosjekt har fått en endring i periodisering på bakgrunn

av at flere av investeringene som var planlagt i 2023 har blitt forsinket. De siste justeringene av investeringsplanen vil bli foretatt når endelig årsresultat foreligger slik at NTNU forplikter avsetninger som overstiger 5% av bevilgningsinntekten.

Det poengteres at denne saken omhandler forpliktete investeringer i NTNUs styrevedtatte investeringsplan, og at den ikke omtaler NTNUs totale investeringer. Det foreligger fortsatt udekte investeringsbehov, spesielt innenfor eiendomsområdet og arealbehov som ikke løses gjennom campusprosjektet.

Finansering av felles investeringstiltak ble besluttet i styresak S-Sak 21/22 og S-sak 59/21 der styret vedtok at det skulle settes av 98 millioner kroner per år i en tiårsperiode. Beløpet prisjusteres hvert år i tråd med generell pris og lønnsvekst i Statsbudsjettet.

Vedlegg: Forslag til forpliktet investeringsplan, datert 15.01.2024

Forslag til forpliktet investeringsplan ved NTNU

Tabellen nedenfor viser en samlet oversikt over tidligere vedtatte prosjekter i NTNU sin forpliktete investeringsplan og forslag til nye investeringer. De vesentligste investeringene beskrives under tabellen.

Fellesinvesteringer	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Sum	Sum avsatt i note 15
Rehabilitering av Kjemi 5	148 406	80 000	56 500					284 906	284 906
Campustorg/Sundebygget, Campus Ålesund	14 839							14 839	7 839
Kjøp av eiendom Grensen	14 351							14 351	12 613
Brukerutstyr Helgasetr	46 262							46 262	46 262
Rekkefølgekrav Campussamling	37 229	37 526	73 582	59 743	4 903	155 889	21 879	390 751	0
Sum	261 087	117 526	130 082	59 743	4 903	155 889	21 879	751 109	351 620

Fakultetenes investeringer	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Sum	Sum avsatt i note 15
Maskiner, verktøy og inventar ved fakultetene	2 010							2 010	2 010
Påkostning bygg ved fakultetene			4 653					4 653	4 653
Teknisk/vitenskapelig utstyr ved fakultetene	9 450							9 450	9 450
Sum	11 460	0	4 653	0	0	0	0	16 113	16 113

Totalsum	272 547	117 526	134 735	59 743	4 903	155 889	21 879	767 222	367 733
-----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	--------------	----------------	---------------	----------------	----------------

Kolonnen «Sum avsatt i note 15» viser forpliktelsen overfor Kunnskapsdepartementet

Tidligere forpliktete investeringer

Rehabilitering og oppgradering av Kjemblokk 5: Kjemblokk 5 har i dag en svært lav standard grunnet manglende vedlikehold og oppgradering. Teknisk infrastruktur knyttet til ventilasjon og elforsyning er mangelfull, noe som har ført til at flere laboratorier er tatt ut av bruk. Hovedparten av arealene tilfredsstiller ikke dagens krav til ventilasjon og generell standard. Ut fra et HMS-perspektiv er det krevende å opprettholde eksperimentell aktivitet i de laboratoriene som fortsatt benyttes. Kontorarealer og studierom kan heller ikke utnyttes fullt ut grunnet manglende kapasitet på ventilasjon. Nødvendig oppgradering er blitt skjøvet ut i tid, fordi det opprinnelig var planlagt inkludert i Campussamling. Bygget er ikke lengre en del av Campussamlingsprosjektet, og en oppgradering må derfor skje i egen regi. Rektor vurderer oppgraderingen som strategisk viktig for den totale bygningsmassen på Gløshaugen-plataet og den vil gi en mer effektiv utnytting av eksisterende areal. Den totale investeringskostnaden for rehabilitering av Kjemblokk 5 ble opprinnelig budsjettert til 300 millioner kroner, hvorav ca. 15 er påløpt pr 2023. Prosjektet ble startet opp i 2022 med konseptutviklingsfase og prosesser for brukerinvolvering, samt planlegging med utgangspunkt i NTNUs kvalitets- og miljømål¹. Konseptfasen er ferdigstilt og anbudsprosessen er igangsatt. Prosjektet er planlagt ferdigstilt i 2026 i henhold til opprinnelig plan. På grunn av kraftig prisstigning i byggebransjen de siste årene er det usikkerhet knyttet til om totalrammen på 300

¹ 1 Se [Kvalitetsmål for bygg og utomhus - Campusutvikling - NTNU](#) og [Miljøutviklingsplanen](#)

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim		Hovedbygningen	+47 73595000	
Norway	postmottak@ntnu.no			
Høgskoleringen 1	www.ntnu.no			

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

millioner kroner er tilstrekkelig. Rektor vurderer det slik at prosjektet ikke bør nedskaleres da det er av strategisk betydning at målene med prosjektet oppnås. Et eventuelt forslag til økning av forpliktelsen avventes imidlertid til det foreliggende tilbud på anskaffelsen.

Campustorg/Sundebygget, Campus Ålesund: Etablering av campustorg og ny inngang på sørsiden av Ankeret er en forutsetning for å sikre god integrering av Sundebygget i bygningsmassen på campus og at bevegelse internt på campus kan skje som forutsatt. I tillegg har NTNU forpliktet seg til å bidra med utrustning av InnovasjonsHUB i Sundebygget. Prosjektet har blitt forsinket blant annet på grunn av at det i første anbudsrunde ikke lyktes å få inn tilbud fra leverandører. Prosjektet er imidlertid påstartet, og det er nå mottatt tilbud fra Statsbygg. Selve prosjektet forventes derfor å ferdigstilles i løpet av 2024. Omfanget av prosjektet har økt slik at den totale investeringskostnaden for Campustorg/Sundebygget nå budsjetteres til om lag 15,5 millioner kroner, hvorav i underkant av 1 million kroner er regnskapsført pr. 2023. Forpliktelsen holdes imidlertid uendret da finansiering av kostnadsøkningen i hovedsak er håndtert ved hjelp av budsjettene til Viserektor Ålesund og Eiendomsavdelingen.

Kjøp av eiendom Grensen: Deler av anskaffelsen har blitt forsinket, men forventes ferdigstilt i 2024 til planlagt kostnad. En forpliktelse på 12,6 millioner videreføres derfor fra 2023 til 2024.

Brukerutstyr Helgasetr: Innflyttingen til Helgasetr krever brukerutstyr for at bygget skal være funksjonelt. Det må derfor investeres i, blant annet audiovisuelt (AV) utstyr, trådløstnett, 5G-løsning, samt investeringer i spesialareal. Den totale investeringen er budsjettert til 55,5 millioner kroner, og ble inkludert i investeringsplanen for 2023. Etter oppdatert plan skal det investeres for 46,3 millioner i prosjektet i 2024.

Investeringer ved fakultetene: Fakultetenes investeringsbehov er i stor grad knyttet til teknisk/vitenskapelig utstyr og investeringer i laboratorie-areal, men også utdanningsinfrastruktur, data- og AV-utstyr, maskiner/verktøy og påkostninger/investeringer i bygg. Flere av disse prosjektene er forsinket, noe som skyldes blant annet leveranseproblemer, avhengigheter til andre prosjekt med mer. Disse vil forpliktes videre i investeringsplanen. De største utsettelsene i beløp er disse: Oppgradering av studentareal hos MH-fakultetet som er budsjettert til 4,6 millioner kroner utsettes til 2026 da ombyggingen er betinget av en annen og større ombygging i arealene som har blitt utsatt til 2026. Anskaffelse av IoT Lab radiokommunikasjon og B5G-lab hos IE-fakultetet er forsinket, til sammen budsjettert til 7,1 millioner og videreføres som forpliktelser inn i 2024.

En investering hos fakultetene som stod på planen for 2023 må tas ut fra investeringsplanen, dette var anskaffelsen av en kranbro hos IV-fakultetet der det opprinnelig var satt av 2,6 millioner kroner. Anskaffelsen ble satt i bestilling, men leverandøren har gått konkurs og leveransen vil ikke bli gjennomført. Fakultetet har vurdert det som lite aktuelt å kunne anskaffe tilsvarende løsning fra andre leverandører.

Forslag til nye investeringer i investeringsplanen

«Rekkefølgekrav» i forbindelse med Campusutbygging

Rektor ønsker å ta inn «rekkefølgekravene» i forbindelse med den vedtatte Campusutbyggingen. Dette er investeringskostnader som blir en naturlig følge av utbyggingsprosjektet og derfor må gjennomføres. Tiltakene har opprinnelse i krav fra reguleringsplan og/eller de er identifisert ved at NTNU har tilgrensende tiltak som gjennomføres så nær utbyggingsprosjektet at deler av arbeidsomfanget bør gjennomføres som en felles operasjon. Totalomfanget av disse investeringene er anslått til å være i underkant av 400 millioner kroner, jfr tabellen nedenfor, hvor tiltak nr 1, 2, 3A og 3B er tatt inn i periodisert investeringsplan:

Tiltak	PNS	Sum i MNOK
Utomhus inkl. rekkefølgekrav	1	273,5
Stabiliserende motfylling i Høgskoledalen	2	25,7
Infrastrukturtiltak	3A	72,3
Ekstra Infrastruktur NTNU	3B	19,3
Arkeologiske utgravinger i DO1	4	1,1
BUT til arealer som deles mellom NTNU og eksterne samarbeidspartnere	5	0,0
Sum		391,9

Saksansvarlig: Bjørn Haugstad
Saksbehandler: Annette Ysland Ludvigsen og Roar Tobro

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Ny finansieringsmodell

Bakgrunn

Dette notatet gir bakgrunnsinformasjon for styreseminaret om ny finansieringsmodell for NTNU. Rektor har oppnevnt et finansieringsutvalg med [mandat](#) til å vurdere totalfinansiering av NTNU, herunder NTNUs rammefordelingsmodell. Rammefordelingsmodellen fordeler ca. 70 % av NTNUs samlede inntekt. Utvalget har blant annet gjennomført en [evaluering](#) av dagens rammefordelingsmodell med påfølgende høring i organisasjonen. Det forventes ikke at styret skal ha lest denne evalueringen som forberedelse til styreseminaret.

Notatet gir en underveisinnføring i noen av de problemstillingene utvalget arbeider med. De endelige forslagene fra finansieringsutvalget skal på høring i organisasjonen før de legges fram for styret som drøftingssak i styremøtet i mai, og som endelig beslutningssak i juni-møtet.

Rammefordelingsmodellen regulerer hvordan NTNU fordeler rammebevilgningen¹ fra KD, som utgjør en stor og viktig del av NTNUs samlede finansiering, men dekker ikke det totale bildet. Både inntektene fra bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) og andre viktige mekanismer knyttet til økonomistyringen har betydning for totalfinansieringen og den samlede økonomistyringen, både for NTNU samlet og for den enkelte budsjettenhet. Det er styret som fastsetter NTNUs samlede finansieringsmodell.

I Meld. St. 14 (2022 – 2023) *Utsyn over kompetansebehovet i Norge* presenterte regjeringen den nye finansieringsmodellen for universitets- og høyskolesektoren på overordnet nivå. I forslaget til statsbudsjett for 2024 (prop. 1 S 2023 – 2024) ble finansieringssystemet ytterligere detaljert og konkretisert. Den nye nasjonale finansieringsmodellen skal innføres fra og med budsjettåret 2025. Innføringen av ny nasjonal finansieringsmodell krever at NTNUs rammefordelingsmodell (RFM) gjennomgås tilsvarende.

Dette notatet beskriver ny nasjonal finansieringsmodell, i tillegg til å gi en introduksjon til arbeidet med å tilpasse NTNUs rammefordelingsmodell til ny nasjonal modell. Notatet beskriver noen sentrale utfordringer som rektor ønsker å drøfte med styret:

- Hvordan skape en samlet finansieringsmodell som gir bedre balanse mellom utviklingen i studenttall, bemanning og bevilgninger?
- Hvordan bør NTNUs rammefordelingsmodell motvirke økonomiske disincentiver for forskning?

¹ Dette vil si hvordan tabellen p≈ side 1 i s-sak 38/23 Plan og rammefordeling 2024 og langtidsperioden fordeles.

- Bør rammefordelingsmodellen dempe og utjevne effektene av aktivitetsendringer internt mellom budsjettenheter? Hvor «solidarisk» skal rammefordelingsmodellen være?

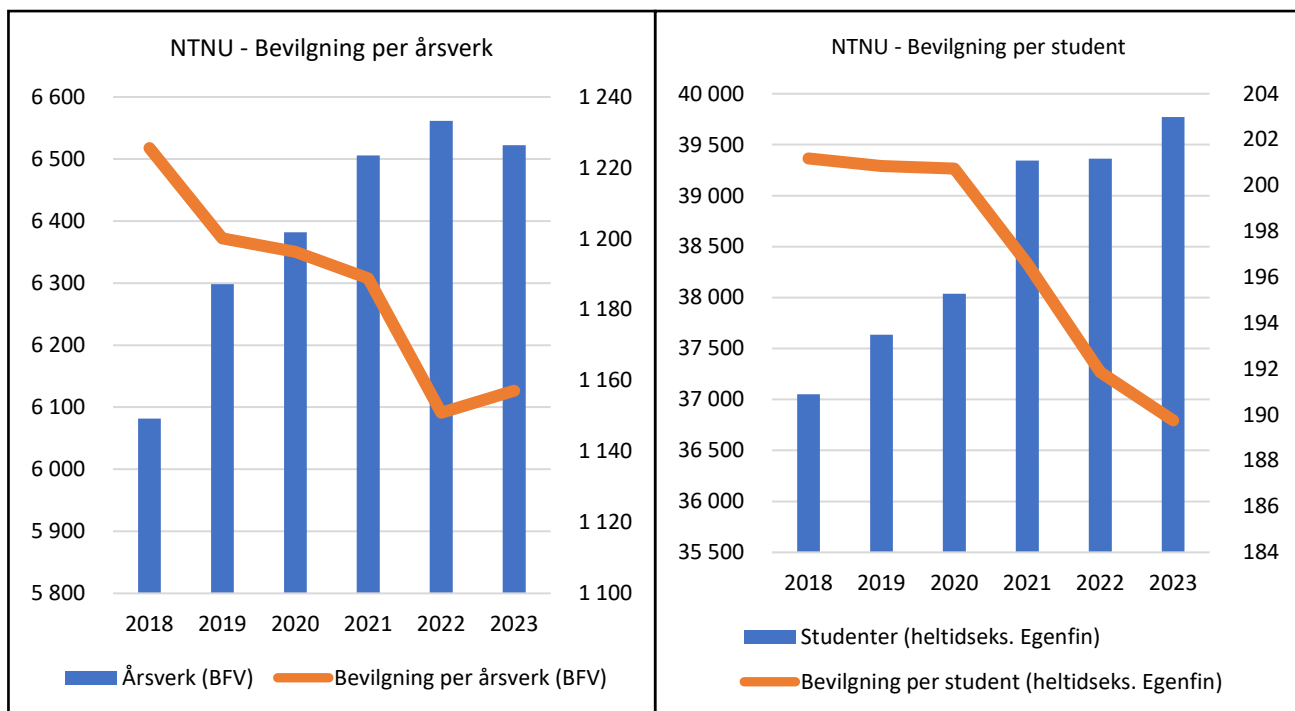
NTNUs økonomiske utfordringsbilde

Kunnskapsdepartementet (KD) har varslet at sektoren må forvente at fremtidige budsjetter blir strammere (for eksempel Meld. St. 14 2022 – 2023 og Prop. 1 S 2023 – 2024), og institusjonene må være forberedt på å gjøre «tøffere prioriteringer». Samtidig understreker KD at finansieringssystemet kun er en mekanisme for bevilgningsfordeling mellom institusjonene i sektoren, og at institusjonene står fritt i forhold til viderefordeling². Rammebevilgningen fra KD gis som én samlet bevilgning, og det er institusjonene sitt ansvar å sørge for intern viderefordeling og prioritering på en måte som best mulig oppfyller samfunnsoppdraget. Dette inkluderer ansvar for dimensjonering av egen studieportefølje, for å sikre at den er i tråd med søkertall og arbeidsmarkedsbehov. Regjeringen har tydelig tilkjenning at helsefag, IT og områder som er viktige for det grønne skifte skal prioriteres. KD har varslet at dersom institusjonene ikke selv dimensjonerer kapasiteten og sammensetningen av studietilbudet i tråd med forventningene, kommer KD til å omfordele studieplasser på tvers av institusjoner.

Det økonomiske utfordringsbildet forsterkes av at NTNUs ansatt- og studentvekst over tid har vært høyere enn veksten i bevilgninger, noe som kan indikere at dagens totalfinansieringsmodell har hatt uhensiktsmessige mekanismer og konsekvenser. Figur 1 og 2 viser at bevilgningen per student og ansatt har gått ned (oransje linje). Dette vil si at ansatt- og studentveksten har vært betydelig høyere enn bevilgningsveksten. Innføringen av 5 %-taket for avsetninger har også forsterket denne utviklingen fordi det har vært nødvendig å holde aktivitetsnivået oppe for å unngå for høye avsetninger. Det har i noen grad ført til at fakultetene har pådratt seg varige lønnskostnader for å håndtere avsetninger, som i sin natur bare kan brukes én gang.

Misforholdet mellom ansatt- og studentvekst og bevilgningsutvikling gjør at handlingsrommet i NTNUs økonomi til å møte strammere rammebetingelser fremover er redusert. En ansatt- og studentvekst som ikke samsvarer med bevilgningsutviklingen får konsekvenser for kjernevirksomheten, enten ved at utdanningskvaliteten reduseres eller ved å fortrenge forskningsaktiviteten. I og med at misforholdet har vart over lengre tid er det grunn til å anta at effektiviseringsmulighetene i organisasjonen i stor grad er tatt ut. Til sammenligning har NTNU 43 % færre administrative ansatte, gitt antall vitenskapelige stillinger, enn UiO. NTNU er neppe 43 % mer effektive enn UiO, slik at dette trolig medfører at mer administrasjon utføres av vitenskapelig personell ved NTNU enn UiO. For alle 10 universiteter samlet er tallet 22 %.

² Dog gir KD gjennom tildelingsbrevet føringer som gir klare bindinger for NTNUs interne disponeringer, jfr. styresak om tildelingsbrevet.



Figur 1. Viser bevilgning per BFV-årsverk. Gitt i 1000 kroner, faste 2023-kroner. Kilde: DBH, Orientering om statsbudsjettet for universiteter og høyskular og internregnskapet.

Figur 2. Viser bevilgning per student. Her inkluderes kun egenfinansierte heltidsekvivalente studenter. Gitt i 1000 kroner, faste 2023-kroner. Kilde: DBH, Orientering om statsbudsjettet for universiteter og høyskular og internregnskapet.

Videre vil NTNU få kostnader framover som per i dag mangler finansiering. Eksempler på dette er rekkefølgekravene i campus-prosjektet og masterplan for eiendomsutvikling, men også behovet for flere IT-lisenser, tidsskriftabonnementer etc. som følge av økningen i antall ansatte og studenter. I tillegg kommer FDVu-kostnader³ for nye digitale tjenester, både påførte systemskifter (BOTT ØL og NTNU SAK), men også nye digitale tjenester som vi selv har ønsket (for eksempel Bookitlab og digital eksamen).

Beskrivelse av ny nasjonal finansieringsmodell

Den viktigste endringen i det nye nasjonale finansieringssystemet er at antallet resultatindikatorer reduseres fra åtte til tre. Den tradisjonelle delingen i hhv. basisbevilgning og resultatbevilgning forsvinner, og det kun vil være politiske prioriteringer og aktivitetsendringer mellom år som vil ha bevilgningskonsekvenser. Finansieringssystemet forenkles for å sikre at det ikke tolkes som et konkurrerende målstyringssystem som overstyrer ordinære politiske prioriteringer og utviklingsavtalene.

Indikatorer

Indikatorene i ny nasjonal finansieringsmodell er studiepoengproduksjon, fullføring av studieprogram og doktorgrader. Dette innebærer at dagens indikatorer for kandidatproduksjon, utveksling, publikasjonspoeng, EU-aktivitet, Forskningsrådsaktivitet og annen BOA-aktivitet forsvinner.

Uttellingen på de gjenværende indikatorene er, på samme måte som i dag, basert på oppnådde resultater to år tidligere, dvs. at det vil være en forsinkelse på 2 år før en aktivitetsendring får bevilgningskonsekvens.

³ FDVu – Forvaltning, drift, vedlikehold og videreutvikling.

Studiepoengproduksjonsindikatoren: KD har økt satsen for studiepoengproduksjon. I tillegg er antall finansieringskategorier redusert. Indikatoren har fortsatt åpen ramme. Det er kun aktivitetsendringer som får uttelling med ny sats. Da satsene økes innebærer det at incentiveffektene av *endringer* i studiepoengproduksjon forsterkes sammenlignet med dagens modell. Dette innebærer følgende:

- en høy sats gir en stor bevilgningsøkning ved en økning i aktiviteten, og en stor bevilgningsnedgang ved en reduksjon i aktiviteten.
- en lav sats gir en liten bevilgningsøkning ved en økning i aktiviteten, og en liten bevilgningsnedgang ved en reduksjon i aktiviteten.

Antall finansieringskategorier har i tillegg blitt redusert fra 6 til 3 kategorier. Særskilt kostnadskrevenne utdanninger som medisin, odontologi og veterinærmedisin er samlet i kategori 3. Realfag, teknologi, helse-, sosial- og idrettsfag, lærerutdanning og utøvende kunst- og mediefag er i kategori 2. Mens humaniora, samfunnsfag og økonomisk-administrative fag er i kategori 1. Det skilles ikke lengre mellom utdanninger er på bachelor- eller masternivå, kun mellom fagområder. Vedlegg 1 viser fordelingen av fagområder på finansieringskategorier og satser i ny modell sammenlignet med dagens modell.

FullfØring av studieprogram: FullfØring av studieprogram er en ny indikator, og skal gi incentiv for \approx f studentene til \approx fullfØre sin grad p \approx normert tid. Indikatoren gir uttelling ved \approx m le institusjonens fullfØringsgrad sammenlignet med sektorens gjennomsnitt og egen institusjons fullfØringsgrad \approx ret forut. Forbedring i egen fullfØringsgrad vektet 5 ganger mer. Tillegg kontrolleres det ut ifra institusjonens stØrrelse. Indikatoren er i \approx pen ramme og har en sats p \approx 50 000 kroner. Og med at indikatoren kun m ler *endring* i fullfØringsgrad er det begrenset hvor stor bevilgningskonsekvens indikatoren vil ha p \approx NTNU-niv. Hvis indikatoren hadde blitt innfØrt fra og med 2024 hadde denne indikatoren medfØrt en bevilgningsØkning p \approx ca. 6.9 millioner til NTNU. Indikatoren beregnes p \approx fØlgende mØte:

$$[(FullfØringsgrad_{NTNU} - FullfØringsgrad_{sektoren}) + 5(FullfØringsgrad_{NTNU, \text{ÅR}} - FullfØringsgrad_{NTNU, \text{ÅR}-1})] \times kullstørrelse \times \frac{1}{6}$$

FullfØrte doktorgrader: Indikatoren viderefØres uten endringer og med samme sats som tidligere. Gjeldende sats er 465 550 kroner. Indikatoren er fortsatt i \approx pen ramme.

Nye studieplasser

KD fremhever at det er institusjonens eget ansvar \approx dimensjonere enkeltutdanningene. Ved bevilgningsendring som fØlge av at utdanningskapasiteten enten *Økes, omfordeles* eller *reduseres* benytter KD en standardsats p \approx 100 100 kroner per studieplass. Unntaket er de sØrskilt kostbare utdanningene i medisin, odontologi og veterinærmedisin. Disse har en sats p \approx 291 400 kroner per studieplass.

For de utdanningene som allerede er i opptrappings- eller nedtrappingsløp vil dagens satser fortsatt bli benyttet.

Innføring av ny nasjonal finansieringsmodell

Innføringen av ny nasjonal finansieringsmodell skjer fra budsjettåret 2025. Ved innføringstidspunktet kommer KD til å ta utgangspunkt i bevilgningen for 2024 og beregne aktivitetsendringer for indikatorene i ny modell med ny sats. Det er med andre ord kun ved aktivitetsendringer fra 2022 til 2023 at ny sats benyttes, og som vil ha bevilgningskonsekvens i 2025.

KD fordeler ikke lenger bevilgningen i en basis- og resultatkomponent, men tar utgangspunkt i den totale rammebevilgningen. Rammebevilgningen beregnes dermed på følgende måte, hvor Δ representerer endring:

$$\text{Rammebevilgning}_{NTNU} = \text{Rammebevilgning}_{NTNU, \text{År} - 1} + \Delta \text{Aktivitet} \times \text{sats} + \Delta \text{andre endringer}$$

Overordnede konsekvenser ved ny nasjonal finansieringsmodell

Reduksjonen i antall indikatorer representerer en forenkling av dagens finansieringsmodell. Det blir færre indikatorer som kan påvirke rammefordelingen, incentiveeffekten blir mindre og selve finansieringsmodellen vil være mindre normerende og ha mindre betydning som styringsvirkemiddel i sektoren. Utviklingen og fordelingen av rammebevilgningen vil i større grad være et resultat av direkte politiske (om)prioriteringer. Samtidig motvirkes stabilitet i finansieringen av at det er innført en egen variabel inndecking for satsinger/omprioriteringer i høyere utdanning og forskning, som for 2024 beløper seg til 437 millioner av en samlet bevilgning på 45 399 millioner, dvs. ca. 1%.

På den andre siden vil satsøkningene for studiepoengproduksjon gjøre at effektene av aktivitetsendringer på utdanningsområdet blir sterkere enn i dagens modell. Modellen legger opp til en nedbygging av de samlede bevilgningene til sektoren i takt med nedgangen i ungdomskullene. Modellen vil over tid medføre en bevilgningsforskyvning mellom institusjoner basert på endringer i utdanningsporteføljen til fordel for institusjoner som har gode søkertall, lite frafall og god gjennomstrømming. Heller enn å konkurrere om å vokse mest, vil utfordringen være å konsolidere virksomheten for å opprettholde bevilgningene.

NTNU har en stor og bred utdanningsportefølje, og effektene av økte satser og aktivitetsendringer i studiepoengproduksjon vil sannsynligvis i stor grad bli utliknet mellom fakultetene. Det samme vil sannsynligvis gjelde innad for de største fakultetene. Dette forhindrer ikke at effektene på instituttnivå kan bli ganske store, spesielt for små institutt som er utdanningstunge.

Utfasingen av forskningsindikatorene i ny nasjonal finansieringsmodell innebærer at verken en økning eller nedgang i forskningsaktiviteten får bevilgningseffekt. Bevilgningen varierer kun avhengig av endring i utdanningsporteføljen og antallet doktorgradskandidater, samt politiske føringer.

Hvis man viderefører den nasjonale modellen i NTNU uten andre justeringer, vil aktivitetsøkning på utdanningsområdet være eneste mulighet instituttene har for å skape vekst i bevilgningsinntekt. Modellen kan dermed medføre en aktivitetsforskyvning fra forskning til utdanning, eller at aktivitetsveksten går på bekostning av kvaliteten i utdanningene. Videre vil en finansieringsmodell uten noen mekanismer for finansiering av forskning kunne medføre at små institutter og institutter med trang økonomi ikke kan ta på seg forskningsprosjekter som ikke er fullfinansierte.

Den norske UH-sektoren⁴ har over lengre tid hatt kontinuerlig og vedvarende realvekst i studenttall, antall ansatte og samlede inntekter. Dette har skapt en kultur med forventninger og forutsetninger om at utvikling, kvalitetsforbedringer og aktivitetsendringer skal være basert på inntektsvekst, og sektoren har lite tradisjon og erfaringer med å gjøre omprioriteringer og kostnadskutt for å skape handlingsrom til dette. Den nye modellen gjør at det blir en sterkere sammenheng mellom kostnadskutt og omprioriteringer på et område for å skape handlingsrom for vekst på andre, og institusjonene selv får et langt større ansvar for å gjennomføre slike omstillinger.

Ny rammefordelingsmodell ved NTNU

For å forberede NTNU på ny nasjonal finansieringsmodell nedsatte rektor våren 2022 et internt finansieringsutvalg som har som mandat å evaluere dagens finansieringsmodell ved NTNU, samt å komme med anbefalinger om endringer.

I evalueringsrapporten som finansieringsutvalget har utarbeidet var ett av funnene at dagens prinsipper som rammestyring, forutsigbarhet og transparens bør videreføres i en framtidig finansieringsmodell. I tillegg var en av anbefalingene at hovedelementene og incentivene i en ny nasjonal finansieringsmodell bør gjenspeiles i NTNUs egen rammefordelingsmodell. Dette fikk bred tilslutning i den høringen som er gjennomført. Evalueringen påviser også en samlet uintendert reduksjon i finansiering av Fellesadministrasjonen på 50 – 60 millioner kroner i løpet av noen år.

Finansieringsutvalget arbeider nå med å skissere ulike rammefordelingsmodeller. Disse modellene er fortsatt under utarbeidelse, men presenteres til styret i dette styreseminaret. De endelige forslagene skal senere på høring i organisasjonen, før styret igjen møter forslag til ny rammestyringsmodell i mai- og junimøtet.

Rammefordelingsmodellen er styrets redskap for å fordele den årlige rammebevilgningen fra Kunnskapsdepartementet på en enkel og transparent måte som en del av den årlige budsjettprosessen. Mekanismene som bestemmer rammefordelingen blir dermed forutsigbare og påregnelige for enhetene, og gir muligheter for tydelig strategisk styring og langsiktig planlegging på ulike nivå i organisasjonen.

Samtlige av de modellene finansieringsutvalget diskuterer, legger prinsippene om rammestyring, forutsigbarhet og transparens til grunn, samtidig som de viderefører den nasjonale modellen i relativt stor grad.

Det skisseres fire modeller hvor samtlige varianter avhenger om modellen skal inneholde en medfinansiering for EU-prosjekter («EU» og «Ikke_EU») og/eller om modellen skal inneholde et dempeledd på utdanningsindikatoren («demp» og «uten_demp»). Disse to områdene kombineres slik at vi står med fire modeller: «EU-uten_demp», «EU-demp», «Ikke_EU-uten_demp» og «Ikke_EU-demp». Det som skiller modellene, er altså på to områder:

1. Hvordan unngå økonomiske disincentiver for forskning?: «EU» løser dette ved å innføre en målrettet støtteordning for medfinansiering for EU-prosjekter, mens ved «Ikke-EU» må fakultetene selv ivareta dette behovet.
2. Hvor resultatutsatt utdanningsporteføljen skal være: «uten_demp» viderefører KDs studiepoengproduksjonssats, mens «demp» har en redusert incentivstyrke (dempede)

⁴ EUA Public Funding Observatory 2020/21

som gjør at utdanningsporteføljen ikke blir like resultatutsatt i ramme fordelingsmodellen som i den nasjonale finansieringsmodellen.

Dette oppsummeres i tabellen under.

	Med finansiering EU-prosjekter	Videreføring av KD-modellen
Uten dempeledd på utdanning	<i>EU-uten_demp</i>	<i>Ikke_EU-uten_demp</i>
Med dempeledd på utdanning	<i>EU-demp</i>	<i>Ikke_EU-demp</i>

I alle modellene videreføres dagens praksis med RSO (ramme strategi og omstilling) og RRS (ramme rekrutteringsstillinger) som i dagens ramme fordelingsmodell.

Hvordan unngå økonomiske disincentiver for forskning

Utfordringen ved en videreføring av den nasjonale finansieringsmodellen er at den medfører en bevilgningsforskyvning i favør fakultet med utdanningsaktivitet i vekst, mens fakultet som har en forskningsaktivitet i vekst ikke vil oppleve en tilsvarende bevilgningsvekst. Dette kan medføre at institutter opplever at de må prioritere utdanningsaktivitet framfor forskningsaktivitet for å skape seg et handlingsrom, noe som forsterkes når vi går trangere tider i møte. En trang instituttøkonomi kan derfor medføre at man «løper» etter studiepoengproduksjon for å øke bevilgningen. Det er derfor viktig at modellen ikke skaper disincentiver for aktiviteter som er særskilt prioritert, slik som EU-prosjekter. Å sikre at finansieringssystemet ikke skaper disincentiver for EU-prosjekter er viktig, da disse prosjektene er særlig viktig for faglig fornyelse, kvalitet og relevans. NTNUs internasjonale utviklingsplan 2022 – 2025 slår fast at NTNU skal øke deltagelsen i Horisont Europa i tråd med Norges ambisjoner og legger vekt på betydningen EU-programmer har for vår faglige utvikling og utvikling av internasjonale partnerskap. EU-prosjekter har imidlertid dårligere finansiering enn andre bidragsprosjekter og det er behov for medfinansiering for å unngå at en trang instituttøkonomi medfører at man ikke har råd til å delta. I nåværende finansieringsmodell fra KD er EU-forskning sterkt incentivert, ved at vi for 2024 mottar 0.65 kr for hver krone vi selv henter fra EU. Ved overgangen til ny finansieringsmodell beholdes denne ved at den legges inn i rammebevilgningen.

«EU» møter behovet for å motvirke disincentiver for EU-forskning med å innføre en målrettet støtteordning for medfinansiering av EU-prosjekter, mens «ikke_EU» legger ansvaret for dette på fakultetsnivået. I «ikke_EU» er det opp til det enkelte fakultet å utvikle virkemidler som mest treffsikkert kan stimulere til EU-forskning. Det er også blitt vurdert en modell med en EU-indikator i åpen ramme, men finansieringsutvalget har valgt å ikke gå videre med denne modellen.

«EU» har et omfordelende element i seg, som gjør at det ikke kun er fakultet som har endringer i utdanningsaktiviteten som får endret bevilgning. Ved å inkludere et forskningselement i NTNUs ramme fordelingsmodell dempes bevilgningsforskyvningen i favør utdanning. Endringer i forskningsporteføljen gir ikke en omfordelende effekt mellom fakulteter i «Ikke_EU», og det er i denne modellen kun fakultet med endringer i utdanningsporteføljen som får bevilgningsendring. «EU» bidrar med medfinansiering direkte til vertsinstituttet for EU-prosjektene og er derfor et målrettet virkemiddel for å sikre egenfinansieringen i disse prosjektene. «Ikke_EU» lar derimot fakultetene selv innrette virkemidlene for å stimulere til forskning, best mulig ut fra forutsetningene på det enkelte fakultet.

Hvor resultatutsatt skal utdanningsporteføljen være

Studiepoengproduksjonssatsene er i hovedsak⁵ høyere i ny nasjonal modell enn i dagens KD-modell, samtidig har satsene effekt kun ved endringer i produksjonsvolumet. Dette innebærer at utdanningsporteføljen er mer resultatutsatt på marginen. En økt sats gir dermed større bevilgningsutslag når det skjer endringer i studiepoengproduksjonen – i begge retninger. Større svingninger i aktivitetsnivå på fakultets- og instituttnivå medfører, i en modell med full incentivstyrke, at enhetene får større bevilgningsvingninger og må håndtere effektene av dette på egen hånd.

Eksisterende RFM har dempeledd som innebærer incentivstyrke på 80 % sammenlignet med KDs nåværende modell. Ved å inkludere et dempeledd på studiepoengproduksjon reduseres enkeltfakulteters svingninger. Eventuelle svingninger i aktiviteten utjevnes da på «felleskapets» regning, ved at differansen fordeles på alle fakultet. Dette innebærer at hvis ett fakultet har en nedgang i utdanningsaktivitet, «spleiser» alle fakultet på deler av bevilgningsnedgangen. Mens hvis ett fakultet har en oppgang i utdanningsaktiviteten, får alle fakultet en andel av bevilgningsoppgangen. Enkeltinstitutt og fakultet blir dermed mindre resultatutsatt og bevilgningen blir mer stabil, da det er ofte større variasjoner på fakultetsnivå enn på NTNU-nivå. En modell med et dempeledd er dermed en mer solidarisk rammefordelingsmodell. På en annen side vil bevilgningen være avhengig av andres enheter sin utdanningsaktivitet, og kan derfor oppleves mer uforutsigbar.

«Ikke_demp» har ingen dempeledd (full incentivstyrke), mens «demp» innfører et dempeledd (reduert incentivstyrke til 65 %⁶). «Demp» gjør at utdanningsporteføljen blir mindre resultatutsatt på det enkelte fakultet sammenlignet med «Ikke_demp». Vedlegg 1 viser studiepoengproduksjonssatsen ved full incentivstyrke og ved dempeledd.

«EU» – Medfinansiering EU-prosjekter

«EU» innfører medfinansiering til EU-prosjekter, som en målrettet støtteordning for forskning, for å motvirke at det blir en bevilgningsforskyvning til enheter med utdanningsaktivitet i vekst. EU-prosjekter er særlig viktige for faglig fornyelse, kvalitet og relevans, i tillegg til at de har dårligere finansieringsbetingelser enn andre sammenlignbare bidragsprosjekter.

Det finnes også andre finansierer som krever høy egenfinansiering, for eksempel Krefthforeningen. Slike midler er ofte øremerket til spesifikke formål og det innebærer at muligheten ikke er like stor for alle fagmiljø. Det anbefales derfor at kun EU-prosjekt inkluderes i denne ordningen.

Medfinansieringen av EU-prosjekter skal utelukkende fungere som en medfinansiering for å hindre disincentiver for å inngå i EU-prosjekter. Størrelsen på medfinansieringen settes som den gjennomsnittlige differansen mellom EU-finansieringen og totale kostnader. Dette innebærer at det er en generell sats og betyr ikke nødvendigvis fullfinansiering for alle typer EU-prosjekt.

⁵ Unntaket er studieprogram som går fra finansieringskategori A og B til finansieringskategori 2. Dette gjelder i Kunstakademiet, utøvende kunst- og musikkutdanninger, arkitektur, psykologi og farmasi.

⁶ Dagens RFM har en redusert insentivstyrke på 80 %. I «demp» i ny modell er den reduserte insentivstyrken satt til 65 %, noe som omtrentlig tilsvarer dagens RFM-satser, da ny KD-modell har høyere satser enn i dagens modell.

<p>Indikatorer i modellen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Studiepoengproduksjon i åpen ramme. Bevilgning fordeles til emnets «eier». Incentivstyrken for denne indikatoren er ulik i «uten_demp» og «demp». Indikatoren har en forsinkelse på 2 år. • Fullførte doktorgrader i åpen ramme. Satsen videreføres lik satsen i KD-modellen. Fullførte doktorgrader fordeles basert på hovedveileder (70 %) og biveileders (30 %) institutt/fakultetstilknypning. Indikatoren har en forsinkelse på 2 år. • Medfinansiering av EU-prosjekter. Medfinansieringen går direkte til vertsinstituttet til det enkelte EU-prosjektet og har ingen tidsforsinkelse. Satsen settes til 20 %⁷, da dette tilsvarer differansen mellom de gjennomsnittlige indirekte kostnadene i TDI-modellen og EUs beregning av indirekte kostnader. Innføring av en slik medfinansiering medfører ikke økt bevilgning for NTNU, og denne må derfor finansieres. Bevilgning knyttet til medfinansieringen fordeles derfor andelsvis fakultetenes og museets totale bevilgning. <p>Felles for alle indikatorene er at det kun er endringer i produksjon/aktivitet som medfører bevilgningsendring knyttet til resultatindikatorene.</p>
<p>Alternative modeller</p>	<p>«Uten_demp»: Studiepoengproduksjonssatsene videreføres på samme nivå som i den nasjonale modellen.</p> <p>«Demp»: Dempeledd innføres. Studiepoengproduksjonssatsen reduseres til en incentivstyrke på 65 %, som er relativt lik dagens RFM-satser. Differansen går andelsvis til alle fakultet, eksklusiv VM. Dette innebærer at ved en bevilgningsreduksjon er alle fakultet med på å ta deler av regningen, mens ved en bevilgningsoppgang får alle fakultet noe av bevilgningsøkningen.</p>

«Ikke_EU» – Videreføring av KD-modellen

«Ikke_EU» viderefører KD-modellen i sin helhet, noe som medfører at det skjer en bevilgningsforskyvning i favør fakulteter med utdanningsaktivitet i vekst, mens bevilgningen er uendret for fakulteter som har vekst i forskningsaktiviteten. Fakultetene vil i denne modellen selv være ansvarlige for at egen viderefordelingsmodell ivaretar behovet for medfinansiering av forskningsaktiviteten.

<p>Indikatorer i modellen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Studiepoengproduksjon i åpen ramme. Bevilgning fordeles til emnets «eier». Incentivstyrken for denne indikatoren er ulik i «Uten_demp» og «demp». Indikatoren har en forsinkelse på 2 år. • Fullførte doktorgrader i åpen ramme. Satsen videreføres lik satsen i KD-modellen. Fullførte doktorgrader fordeles basert på hovedveileder (70 %) og biveileders (30 %)
---------------------------------------	---

⁷ TD-satsen for indirekte kostnader varierer avhengig av f̄nnsniv̄. Til beregningen er det benyttet en estimert sats p̄ 45 %, men denne er fortsatt under kvalitetssikring. Estimeringen kan dermed endre seg n̄r satsen er kvalitetssikret. Merk at satsen for dagens EU-indikator er 0.65 kr per krone, ved overgangen til finansieringsmodell beholdes denne ved at den legges inn i rammebevilgningen.

	<p>institutt/fakultetstilknøyning. Indikatoren har en forsinkelse på 2 år.</p> <p>Felles for alle indikatorene er at det kun er endringer i produksjon/aktivitet som medfører bevilgningsendring.</p>
Alternative modeller	<p>«Uten_demp»: Studiepoengproduksjonssatsene videreføres på samme nivå som i den nasjonale modellen.</p> <p>«Demp»: Dempeledd innføres. Studiepoengproduksjonssatsen reduseres til en incentivstyrke på 65 %, som er relativ lik dagens RFM-satser. Differansen går andelsvis til alle fakultet, eksklusiv VM. Dette innebærer at ved en bevilgningsreduksjon er alle fakultet med på å ta deler av regningen, mens ved en bevilgningsoppgang får alle fakultet noe av bevilgningsøkningen.</p>

Nye studieplasser finansiert over statsbudsjettet

Ny nasjonal finansieringsmodell har en standardsats per studieplass for å øke eller ta ned utdanningskapasitet. Standardsatsen i ny nasjonal finansieringsmodell settes til 100 100 kroner per studieplass. Unntaket er de særskilt kostbare utdanningene medisin, odontologi og veterinærmedisin. Disse utdanningene har en sats på 291 400 kroner per studieplass.

I dagens RFM fordeles 70 % av studieplass-satsen til det aktuelle fakultetet, mens 30 % holdes igjen sentralt. Disse 30 % legges til rektors handlingsrom. I et nedtrappingsløp reduseres da rektors handlingsrom tilsvarende. I dag er disse midlene normalt benyttet på felles investeringer som er nødvendige ved et økt studentantall. Dette er et behov også ved ny finansieringsmodell.

Omfordeling av studieplasser på tvers av fakultet

I Utsynsmeldingen (2002 – 2023, side 7) signaliserer regjeringen at det blir mindre vekst i offentlige budsjetter og det er derfor nødvendig å prioritere det som er viktigst. Dette medfører at nye nasjonale føringer ikke nødvendigvis medfører økt bevilgning, og at institusjonene selv må omprioritere innenfor egen ramme for å realisere sentrale føringer og egne prioriteringer. Regjeringen signaliserer også at institusjonene får et økt ansvar for å følge opp hvilke utdanninger som prioriteres opp innen spesifikke områder og hvilke utdanninger som må prioriteres ned, i lys av kvalitet og samfunnets behov (ibid., side 89). I statsbudsjettet for 2024 (Prop. 1 S 2023 – 2024, side 295) tydeliggjør KD ytterligere at de vil følge opp dimensjoneringen av studietilbudet, og varsler at de kan gi pålegg om å øke kapasitet og flytte midler til studieplasser på tvers av institusjoner basert på faktiske opptakstill. Dette innebærer at dersom institusjonene ikke selv dimensjonerer i tråd med KDs forventinger, opptakstill og samfunnsbehov, kommer KD til å omfordele studieplasser på tvers av institusjoner.

Rammefordelingsmodellen til NTNU bør derfor ha en mekanisme som gjør det mulig å omfordele studieplasser for å sikre en god dimensjonering av studieporteføljen. Endringer i resultatbevilgning skjer ved automatikk, da endring i resultatbevilgning baseres på studiepoengproduksjon per emne som registreres i FS. Det er derfor andre bevilgningsendringer enn endringer i resultatbevilgning som omtales her.

I en situasjon hvor man omfordele studieplasser mellom fakultet må både avgivende og mottakende fakultet hensyntas. Det avgivende fakultetet skal enten redusere eller nedlegge

studietilbud, noe som kan medføre bemannings- og omstillingskonsekvenser. Mens det mottakende fakultet skal enten øke eller opprette studietilbud, og har da behov for finansierte studieplasser for å kunne ivareta et nytt eller økt studietilbud med god kvalitet, samtidig som man må ivareta behovet for å ikke utmagre det avgivende fagmiljøet, som ikke nødvendigvis hadde fullfinansierte studieplasser i utgangspunktet.

Beregninger viser at NTNU har om lag tre fjerdedeler fullfinansierte studieplasser, både grunnet generelle bevilgningskutt og høyt studentopptak. Det er betydelig forskjeller mellom fakultetene, hvor noen fakultet har en relativt høy andel av fullfinansierte studieplasser, mens andre fakultet har en lav andel fullfinansierte studieplasser. Ytterpunktene er NV-fakultetet med 96 % fullfinansierte studieplasser og ØK-fakultetet med under halvparten fullfinansierte studieplasser. Dette medfører at hvis man velger å omfordele bevilgning basert på satsene for nye studieplasser utmagrer man det avgivende fakultetet dersom det har lav andel fullfinansierte studieplasser.

Det tilrås å skille mellom bevilgningsendring for mottakende fakultet og bevilgningsendring for avgivende fakultet, slik at det ikke nødvendigvis er et 1:1-forhold mellom mottakende og avgivende fakultet.

Omstillingspott

Det er grunn til å forvente at samfunnets kompetansebehov i fremtiden er forskjellig fra dagens dimensjonering og fordeling av studieplasser mellom ulike fagområder. Ved å prioritere opp et studieprogram er det nødvendig å prioritere ned ett annet, gitt de politiske signalene om prioritering innenfor egen ramme, og at utdanningskvalitet og forskningsaktivitet ikke skal forringes. En nedskalering av antallet studieplasser ved et studietilbud kan medføre at NTNU har faste vitenskapelig ansatte som ikke har tilstrekkelig arbeidsoppgaver innenfor utdanningsaktiviteten. Dette kan medføre at fagmiljøer må omstille seg. Slike fagfelt er normalt knyttet opp mot andre, samtidig som det kan være kompetanser og ferdigheter knyttet til både undervisning og forskningsvirksomhet som kan være generiske, slik som pedagogiske og vitenskapelige metoder og praksis. De kan være viktige bidragsyttere i andre studieprogram, men slik omstilling og kompetanseendring krever tid. • sikre gode omstillingsprosesser for etablerte fagmiljø, både av hensyn til den enkelte ansatte og for institusjonen, krever tre sikre virkemidler og ressurser.

En situasjon hvor et fagmiljø mister hele eller deler av sin bevilgning grunnet omfordeling av studieplasser kan i ytterste konsekvens medføre oppsigelser av faste vitenskapelige ansatte. Hvis fagmiljøet mottar en omstillingspott, kan den benyttes til omstilling av fagmiljøet. Hvis det avgivende fagmiljøet kun mister en liten andel av sin bevilgning, trenger ikke omstilling av fagmiljøet være nødvendig.

RSO (ramme strategi og omstilling) inneholder en omstillingskomponent. Det er derfor mulig å benytte en del av rammen til omstilling av fagmiljø i de tilfellene der det er hensiktsmessig. Omstillingsmidlene skal ikke være en varig bevilgning, men en tidsbegrenset bevilgning i en omstillingsperiode. Omstillingspotten skal ikke være noe hvilepute, da strategisk personalplan må sees i sammenheng med etablerte studier som scorer under grenseverdiene satt av dimensjoneringsutvalget. Det er et løpende ledelsesansvar å se fremtidig bemanningsbehov i sammenheng med fremtidig behov. Omstillingspotten bør derfor ikke være for stor, samtidig bør

det vΔ re klare kriterier som ansvarliggjŷrer fakultet og institutt for lŷpende tilpasning. Det foreslŷs at omstillingslŷansiering bevilges etter en skjŷnnsmessig vurdering etter gitte kriterier.

Vedlegg 1: Kategorier og satser for studiepoengindikatoren

Dagens modell		Dagens KD-sats	Dagens RFM-sats	Ny modell		Ny KD-sats og uten dempeledd	Med dempeledd
Kategori A	Medisin, odontologi, veterinær. Kunstakademiet.	159 350	127 480	Kategori 3	Medisin, odontologi, veterinær.	190 900	124 085
Kategori B	Femårige masterprogram i arkitektur og industridesign Utøvende kunst- og musikkutdanning Psykologi og farmasi	122 200	97 760	Kategori 2	Realfag, teknologi, helse- og sosialfag, lærerutdanning og utøvende kunstutdanning	81 800	53 170
Kategori C	Masternivå for realfag, teknologi	81 500	65 200				
Kategori D	Masternivå for humaniora, samfunnsfag og økonomi Sivilingeniør Grunnskolelærer, PPU Ulike helseutdanninger	59 300	47 440				
Kategori E	Diverse sosial- og helseutdanninger Bachelornivå for realfag, teknologi	48 250	38 600				
Kategori F	Bachelornivå for humaniora, samfunnsfag og økonomi	40 750	32 600	Kategori 1	Humaniora, samfunnsfag og økonomi	54 550	35 458