NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 5/16

28.01.2016
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Trond Singsaas

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Organisering av NTNUs ledelse

Tilråding:

Styret vedtar at NTNU skal ha prorektor for forskning, prorektor for utdanning, prorektor for nyskaping, organisasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør.

Det opprettes stillinger som viserektor ved NTNU i Gjøvik og viserektor ved NTNU i Ålesund. Disse rapporterer til rektor eller den han bemyndiger.

Det opprettes et campusråd ved NTNU i Gjøvik og ved NTNU i Ålesund. Rådene ledes av viserektor og består for øvrig av ledelse av stedlige seksjoner/institutter, administrativ ledelse og to representanter for studentene.

Bakgrunn
Rektors nærmeste ledelse består i dag av fire prorektorer og to direktører (rektoratet), i tillegg til dekanene og direktør ved Vitenskapsmuseet (VM). En av prorektorstillingene er midlertidig for 2016. Som del av sak til styret om organisering av fakulteter fra 01.01.2017 vil dekanstillingene og stillingen som direktør ved VM avklares nærmere. Det har i arbeidet med faglig og administrativ organisering for øvrig ikke vært drøftet organisering av prorektorstillinger og direktørstillinger på øverste nivå.

Det har heller ikke vært drøftet om det skal være stedlig leder ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund fra 2017, og eventuelt hvilken rolle og myndighet en slik stilling skal gis. Tidspunktet for å bestemme slike eventuelle lederstillinger bør være det samme som når avklaring av ledelse for øvrig gjøres av styret. Stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund tas opp i eget avsnitt i saken.

Rektoratet

Nåværende ledelsesstruktur ble i all hovedsak bestemt gjennom vedtak i styret i S-sak 74/06. Vedtaket fikk virkning fra 01.01.2007. I tillegg vedtok styret gjennom S-sak 29/09 og 36/09 å opprette en ny prorektorstilling for nyskaping, et ansvarsområde som tidligere var lagt til prorektor

for forskning. I juni 2015 vedtok styret å opprette en fjerde midlertidig prorektorstilling for 2016.
NTNUs øverste ledelse (rektoratet) fra 2017 består slik i utgangspunktet av:
Prorektor forskning
Prorektor utdanning
Prorektor nyskaping
Direktør organisasjon
Direktør økonomi og eiendom

Det er ikke tatt initiativer til å evaluere om lederstrukturen ved NTNU på øverste nivå fungerer tilfredsstillende. Heller ikke i forbindelse med fusjonen er dette vurdert så langt. I foreliggende sak vil det gjøres noen vurderinger om mulige endringer av lederstrukturen fra 2017, ut fra de erfaringer som er gjort over mange år. Det er drøftet felles erfaringer gjennom egenevalueringer i ledergruppen (prorektorene og direktørene), og gjennom drøftinger i dekanmøtet. Vurderingene har hatt som utgangspunkt at det ikke er behov for større endringer i lederstrukturen rundt rektor. Prosessen har så langt vært lagt opp ut fra dette.

Noen overordnede vurderinger
Lederstrukturen må først vurderes ut fra hvordan myndighetsutøvelsen fungerer. Er ansvarsområder mellom den enkelte prorektor og direktør avklart? Er alle ansvarsområder plassert i rektors øverste ledergruppe? Gir strukturen muligheter for å prioritere strategisk ledelse? Gis rektor de beste muligheter for å utøve overordnet ledelse for et (nytt og stort) universitet? Har ledergruppen samlet nødvendig kompetanse for å lede hele universitetet?

En lederstruktur bør i stor grad også vurderes ut fra hvordan de angjeldende ledergrupper fungerer. I vårt tilfelle: rektoratet og dekanmøtet. En vesentlig faktor er ledergruppens størrelse. Rektoratet har over tid bestått av seks personer. I tillegg deltar kommunikasjonssjefen og kommunikasjonsrådgiver på alle møter. Dersom det er ønskelig å vurdere økt ledelseskapasitet eller bredere kompetanse i rektoratet vil det antakelig være mulig å utvide med 1- 2 stillinger uten at det påvirker ledergruppens funksjoner og samarbeidsevne. Ettersom hele rektoratet også deltar fast som del av dekanmøtet vil en utvidelse være mer sårbar i den sammenheng.

Sammensetningen av rektors nærmeste ledelse må i tillegg vurderes ut fra hva rektor selv mener er hensiktsmessig for å utøve sitt ansvar. Ettersom både rektorstillingen og prorektorstillingene er åremålsstillinger gis det god anledning til relativt hyppige utskiftninger av personer og stillingsstruktur. Det er derfor legitimt å legge stor vekt på rektors personlige vurderinger og skjønn i spørsmål om organisering av hans nærmeste ledelse.

Ansvarsområder i rektoratet
Vurderingene som ble gjort forut for reorganiseringen av rektors sentrale ledelse fra 2007/2009 hadde som grunnlag prinsippet om *enhetlig ledelse*. I denne definisjonen ligger at det i stillingsstrukturen ikke skilles mellom stillinger ut fra begrepene *administrativ* og *faglig* ledelse. Når det i rektors nærmeste ledelse skilles mellom stillinger som prorektorer og direktører, er utgangspunktet kvalifikasjoner og kompetanse. Prorektorstillinger krever vitenskapelig kompetanse, direktørstillingene krever høy administrativ kompetanse. Ut fra inndeling i ansvarsområder synes et slikt skille på kvalifikasjonskrav fremdeles å være riktig. Begrepet *rektorat* har etter hvert blitt brukt om hele rektors nærmeste ledergruppe og synes å være en hensiktsmessig betegnelse.

Inndeling i tre prorektorstillinger for hhv. forskning, utdanning og nyskaping har fungert godt. Stillingene dekker universitets mandat, med ett unntak som tas opp nedenfor. Et alternativ finner vi

bl.a. ved Uppsalas universitet, der prorektorstillinger er delt opp i ulike vitenskapsområder. Et slikt forslag vil neppe få bred støtte.
Et annet alternativ kan være å opprette flere prorektorstillinger. Det ene punktet i universitetenes mandat som ikke er tydelig ansvarsplassert ved NTNU i dag er *formidling*. Dette ansvaret kan legges til en av de tre prorektorene, eller den kan legges til en ny prorektorstilling. Et tredje alternativ er å legge ansvar (og oppgavene) til en direktørstilling. Dersom en av de nåværende prorektorstillingene skal gis et klarere ansvar for formidling, vil det faglig naturlige valg være prorektor forskning. Vitenskapelig formidling registreres i den nasjonale databasen Cristin, og det har over år vært en diskusjon om formidling skal være «tellekant» i det statlige finansieringssystemet for universitetssektoren. Det kan være naturlig å plassere tydelig ansvar både for vitenskapelig publisering og formidling til samme prorektorstilling. Dette synes å være en bedre løsning enn å opprette en ny prorektorstilling, som eventuelt vil få en smal portefølje.

De to direktørstillingene har ansvar for områder som synes å ha god intern sammenheng og et greit grensesnitt mot andre ansvarsområder innad i rektoratet. De fleste universiteter og høgskoler i Norge har en annen struktur for administrativt ansvar på dette nivået, også der det er tilsatt rektor med enhetlig ansvar. Det vi finner er en (universitets)direktørstilling med samlet ansvar for all administrativ virksomhet. Dette ble vurdert av NTNUs styre i 2006 (S-sak 74/06), men forkastet ut fra argumentet at rektor skal ha et entydig overordnet ansvar. Problemstillingen har etter dette ikke aktivt blitt brakt opp her ved NTNU. Vurdering er at vår modell med et samlet ansvar i hele rektoratet både for faglige og administrative oppgaver fungerer tilfredsstillende.

Dersom ledelsesfunksjonene i rektoratet skal styrkes kan fagfeltet kommunikasjon peke seg ut. I de siste ti årene har kommunikasjonsoppgavene vokst mye i omfang og endret seg betydelig i kommunikasjonsfaglig forstand. De eksterne krav til kommunikasjon og formidling øker, og utviklingen av vår faglige virksomhet er betinget av best mulig kommunikasjonsstøtte. For å møte dette er det drøftet mulig opprettelse av en ny stilling som kommunikasjonsdirektør i rektoratet. En slik stilling vil kunne møte behovet for styrking av strategisk kompetanse og kapasitet innen kommunikasjonsfeltet. Samtidig dekkes behovet langt på vei av at organisasjonsdirektøren har dette ansvaret i dag. Et alternativ til å opprette en ny stilling er derfor å gi organisasjonsdirektøren et klarere ansvar for strategisk kommunikasjon. Dette vurderes som en riktigere løsning, blant annet ut fra hensynet å unngå vekst i antall lederstillinger på høyt nivå.

Sentral lederstruktur – rektoratet som ledergruppe
Det er klare sammenhenger mellom lederstruktur og hvordan ledelse utøves gjennom ledergrupper. Den viktigste faktoren er størrelse: En ledergruppe vil ofte fungere svakere dersom den blir for stor. Det finnes noe empirisk kunnskap om dette. I vår sammenheng kan det være mer nyttig å bygge på konkrete erfaringer.

Det har over de senere år vært gjennomført en rekke lederutviklingstiltak med både rektoratet og hele dekanmøtet som målgruppe. Det har gitt mye kollektiv erfaring om hvordan ledergruppen(e) har fungert. I den sammenheng er det ikke gjort vurderinger som peker i retning av endringer i lederstruktur, med hensikt å utvikle ledergruppene og gjøre ledermøtene bedre. Ledergruppene har utviklet seg over år som godt samarbeidende grupper. Ledergruppeutvikling prioriteres, gir resultater og må være hovedgrepet for å skape utvikling av den sentrale ledelse ved universitetet.

Rektors vurderinger – oppsummert
Ut fra de vurderingskriteriene for lederstruktur som det innledningsvis er redegjort for, legges det avgjørende vekt på tydeliggjøring av myndighetsutøvelsen og plassering av ansvar mellom

prorektorer og direktører i rektoratet. Forslaget er å ikke gjøre endringer i selve ledelsesstrukturen ut fra slike hensyn.
Formidlingsoppgavene må stedet styrkes gjennom sterkere forankring i rektoratet. Prorektor forskning må gis et klart mandat for å ivareta denne funksjonen. Tilsvarende må det legges til rette for at organisasjonsdirektøren gis rom til å styrke den strategiske kommunikasjonsfunksjonen.
En større reorganisering av rektoratet vil ikke nødvendigvis bidra til forbedring av lederfunksjonene. En fortsatt og forsterket satsing på lederutviklingstiltak må være hovedgrepet for å utvikle NTNUs sentrale ledelse. I tillegg vil nye åremål for rektoratet starte opp fra 01.08.2017. De nåværende prorektorenes åremålsperioder går ut og det må ansettes nye. Det vil i seg selv skape muligheter for fornyelse og endring.

Stedlig ledelse NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund

Den sentrale ledelsen ved to høgskolene var fram til 2016 ulikt organisert. Gjøvik hadde tilsatt rektor, en prorektor og stilling som høgskoledirektør som sin øverste ledelse (enhetlig ledelse). Ålesund hadde valgt rektor, prorektor og stilling som høgskoledirektør (todelt ledelse). I 2016 er det etablert som en overgangsordning stedlig ledelse med viserektor og direktør som øverste ledelse begge steder (enhetlig ledelse). I 2017 antas det at den faglige virksomheten vil være organisert enten som institutter ledet av fakulteter/dekaner i Trondheim, eller som seksjoner under institutter ledet fra Trondheim. Uavhengig av hvilket av disse to alternativene som velges, kan det avklares allerede nå hvordan stedlig ledelse kan organiseres. En slik avgjørelse vil være hensiktsmessig for den videre prosessen fram mot etablering av ny faglig og administrativ organisasjon fra 2017.

I høringsuttalelsene som er gitt til høringsdokument om organisering av fakulteter synes det å være bred enighet om at mulig stedlig ledelse i Gjøvik og Ålesund ikke skal sidestilles med ledelse av fakultet. Den faglige virksomheten må ha sine kommunikasjonslinjer og beslutningsveier rettet mot ledelse plassert geografisk i Trondheim. Samtidig er det behov for en stedlig arbeidsgiver- og ledelsesfunksjon i Gjøvik og Ålesund. Denne oppgaven forutsettes løst av instituttleder eller seksjonsleder.

Ut fra de tidligere høgskolenes måter å organisere den faglige virksomheten på er det i tillegg behov for å løse faglige oppgaver på tvers av det som blir institutter eller seksjoner. I flere høringsuttalelser om fakultetsorganiseringen er det pekt på dette, med forslag om ulike modeller for stedlig ledelse. Det pekes på at nåværende institutter kan splittes opp etter faglige skillelinjer, og at en derved mister den tverrfagligheten som ligger i dagens organisering. Dette kan betinge en stedlig koordinerende funksjon for å sikre nødvendig (tverr)faglig samarbeid.

I høringsuttalelsene pekes det også på at eksterne behov kan tilsi en sterkere synliggjøring av en stedlig ledelsesfunksjon i Gjøvik og Ålesund. Regionalt nærings- og samfunnsliv vil ønske å møte en representant fra NTNU som har særskilt kompetanse på det regionale perspektivet ut fra et faglig ståsted og kunnskap om helheten i NTNUs virksomhet i regionen. En annen viktig oppgave er å koordinere internt den stedlige faglige virksomheten. For å ivareta dette trengs en stedlig lederrolle med et avklart og avgrenset mandat, for at det ikke skal oppstå tvil om lederlinjer mot institutt/fakultet. En måte å gjøre dette på finner vi eksempler på bl.a. fra Syddanske universitet, som har vært gjennom flere fusjoner og har stor geografisk spredning i sin faglige aktivitet. Der er ordningen nå at lokal instituttleder utøver en stedlig lederfunksjon overfor regionale interessenter, i tillegg til sine oppgaver som instituttleder. Et annet alternativ kan være, slik flere foreslår i høringsrunden, å opprette en stilling som viserektor ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.

En viserektor kan ha sitt mandat direkte fra rektor. Oppgavene som skal løses, både det regionale og behovene for faglig koordinering, må følges opp med økonomiske og personellmessige ressurser.

Administrativ ledelse
Et noe annet forhold er hvordan den administrative virksomheten skal organiseres i Gjøvik og Ålesund. Det fremmes nå en egen sak til styret om organisatoriske modeller for dette. Ut fra noen av de alternativene som er vurdert kan det bli behov for en stedlig administrativ lederfunksjon i Gjøvik og Ålesund. I den administrative virksomheten er det risiko knyttet til mulig svikt i samordning på tvers av administrative områder og opp mot administrativ ledelse i Trondheim. En koordinerende funksjon som også har lederansvar og -myndighet kan være aktuelt å vurdere.

Det er vanskelig å forene prinsippet om enhetlig ledelse, som er et bærende prinsipp for organisering av NTNU med etablering av en stedlig ledelse. Dersom NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund skulle bli fakulteter vil dette være enkelt. Men ettersom dette neppe vil være aktuelt, må det etableres en faglig ledelseslinje til overordnet institutt/fakultet i Trondheim. Forutsatt enhetlig ledelse må dette samtidig være en administrativ linje. Det vil medføre at NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund får parallelle administrasjoner knyttet til hver sin faglige seksjon/institutt. Konsekvensen vil være oppdeling av kompetanse og svakere samordning av administrativ støtte til den faglige virksomheten ved seksjoner/institutter. Derfor kan det være riktig å etablere en stedlig ledelse av en samlet administrasjon.

Rektors vurderinger
Seksjoner/institutter vil ha sine ledere, og skal ikke ha en stedlig leder mellom seg og ledelse i Trondheim. Det ville i tilfelle ha medført at NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund ville bli en form for fakultet. En viserektorfunksjon vil derimot være viktig for stedlig faglig samordning internt og eksternt. Viserektorstillinger ved andre universiteter er vanligvis lederstillinger som ikke utøver linjeansvar, men som har viktige funksjoner i å samordne faglige virksomhetsområder. En slik stilling foreslås opprettet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund. Viserektor rapporterer til rektor og deltar i dekanmøtene. Hovedoppgavene er å representere NTNU regionalt på rektors vegne, og å samordne faglig aktivitet ved stedlige seksjoner/institutter. Viserektor er ikke linjeleder, men gis myndighet fra rektor til å løse definerte oppgaver på rektors vegne. Viserektor vil få øremerkede ressurser til dette. Dette kan defineres innenfor de rammer for strategiske bevilgninger som årlig settes av i NTNUs budsjett. Rektor fastsetter nærmere mandat for stillingen. Viserektor ansettes for en åremålsperiode på 4 år, tilsvarende som for prorektorer og dekaner.

Ledelse av administrative oppgaver ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund må vurderes nærmere av det utvalg som er opprettet for å foreslå administrativ organisering fra 2017. Styret vil derved få seg forelagt sak om dette i sitt møte i juni/august d.å.
For å sikre god samordning av all faglig og administrativ virksomhet ved NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund foreslås opprettet et *campusråd* begge steder. Rådet ledes av viserektor, og består for øvrig av ledere for institutter/seksjoner, administrativ ledelse og representanter fra studentene. Et campusråd skal ha i oppgave å samordne alle NTNUs aktiviteter i NTNU i Gjøvik og NTNU i Ålesund.