NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 18/09

18.03.2009 TSI
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Utvikling av den sentrale faglige ledelsesfunksjonen

Tilråding:

Styret vedtar å opprette en ny prorektorstilling for kommende 4-årsperiode. Stillingen skal ha et hovedansvar for nyskaping og eksterne relasjoner.

Styret forutsetter at tilsetting skjer på grunnlag av søkerliste til de utlyste prorektorstillingene.

Bakgrunn

Styret behandlet i S-sak 03/2009 utlysing av prorektorstillinger for kommende 4-årsperiode. I den forbindelse redegjorde jeg i møtet for at jeg senere ville komme tilbake til styret med en mer omfattende vurdering av hvordan den sentrale ledelsesfunksjonen rundt rektor kan organiseres for kommende periode. Det var da min hensikt å vurdere helheten i dette etter at nye prorektorer var tilsatt, og i samråd med dem se på om det vil være grunn til å foreslå endringer.

I løpet av den tilsettingsprosessen som vi har vært gjennom så langt, har det blitt tydeligere at det kan være hensiktsmessig å gjøre noen prinsipielle vurderinger omkring dette før tilsetting skjer. Jeg vil derfor fremme sak om tilsetting til styrets neste møte, etter at styret først gis anledning til å drøfte nærmere organiseringen av rektoratet for kommende periode.

Generelt om den sentrale faglige ledelsesfunksjonen

Som styret vet består den sentrale faglige ledelsen, rektoratet, av rektorstillingen og to stillinger som prorektorer. Det faglige ansvarsområdet for prorektorene er hhv. forskning og nyskaping, og utdanning og læringskvalitet. Begge stillingene er på heltid, og er tillagt både faglig og administrativ myndighet og ansvar. Ved andre universiteter i Norge er det etablert liknende ordninger, men med noen signifikante forskjeller. Universitetet i Oslo har en (valgt) prorektor og en (utpekt) viserektor. Ved Universitetet i Bergen er det en prorektor og to viserektorer. I prinsippet er viserektorstillingene deltids funksjoner. De fungerer likevel i stor grad som tilnærmet heltids stillinger. Det var ved inngangen til inneværende valgperiode at de to universitetene, slik som NTNU, valgte å øke sin sentrale faglige ledelseskapasitet. Foran kommende valgperiode ser vi at UiO og UiB vil fortsatt ha slik organisering av sine rektorater, og kanskje også øke kapasiteten gjennom ytterligere en viserektor avhengig av hvilken rektorkandidat som velges.

Etter min mening bør den faglige ledelsesfunksjonen ved NTNU også styrkes, ved å øke den samlede ledelseskapasiteten. For det første vil dette være viktig som et av mange ledd i å foreta en generell

styrking av faglig ledelse på alle nivå. Dette vil jeg legge fram en egen redegjørelse for til styret senere denne våren. For det andre er det behov for generelt større lederoppmerksomhet i forhold til å forbedre medvirkningen innad i universitetet. Avstanden mellom nivåene oppfattes av mange som for stor. Rektoratet må derfor i større grad bruke krefter på intern kommunikasjon. Dette vil være et sentralt element i styrets drøfting av ny tiltaksplan for medvirkning. For det tredje er det nødvendig å være mer synlig i forhold til eksterne aktører, nasjonalt og internasjonalt. Dette følger av den generelle utviklingen i vår sektor, og de økte krav som stilles til universiteter som samfunnsaktører.

En annen innfallsvinkel jeg legger vekt på i forhold til å styrke den faglige ledelseskapasiteten er knyttet til konkret oppgaveløsning på bestemte områder. Styret har ved flere anledninger pekt på behovet for å styrke den sentrale ledelsen av universitetets internasjonale arbeid. I dag er dette ansvaret delt på flere, av gode grunner som jeg tidligere har argumenter for overfor styret. Vi kan ikke skille oppgavene innenfor hhv. forskning og utdanning i en nasjonal og en internasjonal dimensjon. Disse er innvevd i hverandre, og særlig tydelig ser vi dette innen forskningen. Av den grunn ser jeg det slik at prorektorene for utdanning og for forskning også må ha ansvar for internasjonale forhold. Men som det er redegjort for tidligere overfor styret er det behov for en sterkere koordinering av den internasjonale innsatsen. Så langt har vi organisert denne funksjonen gjennom en egen sentral administrativ internasjonal matrise, bestående av en del nøkkelpersoner og ledere med internasjonalt ansvar. Jeg ser så langt at dette ikke gir et tilstrekkelig svar på de utfordringer som er knyttet til sterkere koordinering av universitetets internasjonale innsats, og til behovet for en større synliggjøring av universitetets ledelse i den sammenheng. I sum innebærer dette etter min oppfatning at den faglige ledelseskapasiteten må økes for å ivareta internasjonaliseringen.

I den inneværende perioden har rektoratet også gjort seg noen vurderinger av hvordan faglig ledelse av andre område kan utøves bedre. Prorektor for forskning og nyskaping har et bredt og krevende ansvarsområde. I utgangspunktet er de sentrale oppgavene knyttet til forskningen mer enn stort nok å håndtere ledelsesmessig. Tilretteleggingen for at våre forskningsmiljøer skal lykkes i stadig sterkere konkurranse er krevende. Samtidig kreves det av universitetet som samfunnsaktør at vår forskning kan gjøres anvendbar i omkringliggende miljøer, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Nyskapingsområdet som er tillagt prorektor som lederansvar krever slik sett stadig økende oppmerksomhet. Her er vi i et fagfelt som også preges av nybrottsarbeid, og der NTNU nasjonalt og delvis internasjonalt må gå opp løypa selv. Samlet sett er ledelsesoppgavene innen forskning og nyskaping etter min oppfatning for omfattende til å plasseres samlet i en prorektorstilling.

På et mer generelt grunnlag vil jeg peke på behovet for å tilrettelegge for prorektorenes arbeid på en slik måte at stillingene også kan framstå som attraktive ved senere korsveier. Antall kvalifiserte søkere vil kunne øke dersom det å inneha en slik lederstilling over 4 eller 8 år ikke blir et hinder for videre akademisk karriere. Prorektorene vil i sin funksjonstid kunne miste kontakt med utviklingen innen eget fagområde. I inneværende periode har jeg forsøkt å kompensere for dette ved å tillate at prorektorene har hatt faglige oppgaver som veiledere av doktorgradstudenter i et avgrenset omfang. Det vil være viktig å kunne legge til rette for at de nye prorektorene, dersom de ønsker det, kan bruke 10 til 20% av sin stilling til faglig aktivitet. Dette vil forsterke behovet for å styrke den samlede sentrale ledelseskapasiteten.

Organisering av rektoratet

En økning av den faglige ledelseskapasiteten må i vårt tilfelle skje gjennom å opprette en ny stilling som prorektor. Den viserektorordning som UiO og UiB har valgt vil ikke være et riktig grep for oss, fordi dette er faglige funksjoner uten administrativt ansvar og myndighet. Vårt prinsipp om enhetlig

ledelse tilsier at våre ledere skal ha fullt ansvar. Det vil også være det ryddigste å foreta tilsetting av alle de som skal være en del av rektoratet når rektor er tilsatt.

Med tre prorektorer vil det være nødvendig å fordele ansvar mellom de tre stillingene på en annen måte enn i dag. I utgangspunktet ser jeg det slik at de aller fleste kvalifiserte søkere til prorektorstillingene, både nå og ved forrige tilsetting, ut fra sin kompetanse kan ha ansvar både for utdanning og for forskning. Nåværende oppgaver innen nyskaping og internasjonalisering krever heller ikke spesialisert kompetanse ut over det en generelt kvalifisert prorektor vil ha. Ut fra dette kunne en i prinsippet tenke seg at rektor i samråd med sine prorektorer definerte den enkelte sine ansvarsområder ut fra den enkeltes særskilte kompetanse, erfaring og interessefelt. I praksis vil dette også til en viss grad gjøres som en løpende vurdering i et lederteam ut fra endring av de ledelsesoppgaver som må utføres.

Det som kan tale i en annen retning er at søkere til en prorektorstilling gjerne vil kjenne til hvilket spesifikt ansvar den enkelte prorektor skal ha. Likeledes vil det innad i universitetet og fra eksterne samhandlingspartnere med rimelighet kunne kreves at ansvar er tydelig definert. Ut fra dette vil jeg foreslå at vi opprettholder den ansvarsdeling vi har i dag mellom en prorektor for utdanning og en prorektor for forskning. Det er videre naturlig å tillegge en tredje prorektorstilling ansvar for nyskaping. Denne stillingen kan også tillegges ansvar for koordinering av internasjonale oppgaver. Som en forlengelse av dette kan en tenke seg at stillingen får særskilt ansvar for andre spesifikke deler av universitetets relasjoner utad, nasjonalt og internasjonalt. Eksempler for dette kan være ansvar for nettverk mellom universiteter, og i forhold til industri- og andre partnere. De sistnevnte er aktuelle eksempler på områder der rektor kan fordele ansvar for spesifikke oppgaver ut fra individuell kompetanse og erfaring, og derved bygge opp et samlet faglig sterkt lederteam.

Jeg foreslår ut fra dette at vi i neste valgperiode tilsetter tre prorektorer, med slike ansvarsområder:

Prorektor for forskning
Prorektor for utdanning
Prorektor for nyskaping og eksterne relasjoner

Tilsettingene av prorektorer

Det oppnevnte innstillingsutvalget har kommet et godt stykke i sitt arbeid, ut fra den søkerliste som foreligger. Jeg har drøftet mitt forslag om tre prorektorer med utvalget, som vil forholde seg til sitt videre arbeid med tilsettingene ut fra hva styret bestemmer i forhold til forslaget. Det innebærer at tilsettingssaken vil bli fremmet til styrets møte i april. Dette vil være tidsnok til å sikre at ny ledelse kan etableres fra 01.08.09.

Jeg er av den oppfatning at tilsettingsarbeidet kan fortsette uten å foreta en ny utlysing av en tredje prorektorstilling. De fagområdene som skal dekkes lå i utgangspunktet i den utlysing som er gjort, og kompetansekravene vil være de samme. Blant de foreliggende søkerne er det et tilstrekkelig antall godt kvalifiserte søkere også i forhold til en tredje stilling.