

Operativt rammeverk

TOWARDS CONNECTED LEADERSHIP



NHH



Juni 2015



INNHold

1. FORMÅL	1
2. GRUNNTREKK VED NHH-ORGANISASJONEN	1
2.1 Hovedformål.....	1
2.2 Ledelse, administrasjon og støtte	2
2.3 Utvalgene	2
2.4 Samarbeid.....	3
3. BESLUTNINGSPROSESSER OG ROLLER	3
3.1 Beslutningstaking og beslutningsmyndighet	3
3.2 Definisjoner av nøkkelroller og grensesnitt	6
3.2.1 Bakgrunn og grunnleggende forutsetninger	6
3.2.2 Beskrivelser av nøkkelroller og plattformer	6
4. MØTESTRUKTUR	14

1. FORMÅL

Siden august 2014 har NHHs samlede ledelse aktivt utviklet og arbeidet med prosjektet «Towards connected leadership». Formålet med prosjektet har vært å øke og styrke samarbeid og samhandling innenfor NHHs todelte ledelsesstruktur.

For å nå NHHs strategiske målsettinger frem mot 2017 må vi skape klarere rammer for styring, beslutningsprosesser og måten vi jobber sammen på. Dette perspektivet deles av vitenskapelig og administrativt ansatte ved NHH og har vært førende for utformingen av dette rammeverket.

Formålet med *Operativt rammeverk* er å gi NHH et felles grunnlag for å styre NHHs drift og levere i tråd med strategien. *Operativt rammeverk* skal gi deg som NHH-ansatt, et verktøy for å arbeide, samhandle, fatte og gjennomføre beslutninger i organisasjonen på best mulig måte.

Bergen, juni 2015

Nina Skage og Frøystein Gjesdal

2. GRUNNTREKK VED NHH-ORGANISASJONEN

I denne delen av det operative rammeverket tar vi en nærmere titt på noen av de viktigste grunntrekkene, eller byggeklossene, ved organisasjonen vår og måten den er utformet på.

2.1 Hovedformål

Produksjon og formidling av vitenskapelig forskning og utdanning er NHHs viktigste formål. Alt arbeid skal tjene mål som støtter opp om disse tre områdene.

NHH har et mandat fra sin eier – staten – til å skape en handelshøyskole av høyeste kvalitet. NHHs visjon og strategi reflekterer dette oppdraget.

Vitenskapelig og administrativt ansatte er like viktige for virkemåten og fremtiden til NHH, og utfyller hverandre. De administrativt ansatte ivaretar nødvendige støttefunksjoner for å sikre de overordnede strategiske og operative behovene til NHH som en faglig organisasjon.

NHH skal virke innenfor de rammene som myndighetene har satt for virksomheten:

- NHH skal operasjonalisere sin visjon, strategi og mål innenfor rammen av gjeldende lover og annet regelverk.
- Sentraladministrasjonen skal veilede de vitenskapelig ansatte i hvordan de skal realisere NHHs strategi og visjon innenfor rammen av regelverket.

2.2 Ledelse, administrasjon og støtte

NHHs organisasjon blir ofte omtalt som todelt: «vitenskapelig side» og «administrativ side». Selv om todelingen er forankret i den historiske utviklingen til skolen, er det ingen god beskrivelse av den rollen de ulike delene av organisasjonen spiller for å realisere NHHs strategi og ivareta daglige driftsoppgaver. Dagens NHH-organisasjon består av fire pilarer:

Ledelsen – vedtar og skal levere på den strategiske visjonen og de overordnede rammeverkene.

Fagstab – planlegger og produserer forskning og utdanning med det formål å skape verdier og bærekraftig utvikling, og formidler forskningsbasert kunnskap.

Institutt og avdelingsledelse – fatter avgjørelser innenfor rammeverkene, og som definerer retningslinjer og prosesser innenfor de rammeverkene som er mottatt fra ledelsen.

Administrativ støtte – gir informasjon til ledelse, administrasjon og akademia. Effektuerer retningslinjer og prosedyrer, leverer og formidler resultater gjennom prosesser, overvåker og rapporterer til styret og tilsynsmyndigheter.

2.3 Utvalgene

Utvalg er viktige organer på NHH. De skal bidra til å skape et bredt eierskap og felles forpliktelser om viktige beslutninger innen utdanning, forskning, formidling og organisasjon. Styret har delegert bestemte aktivitetsområder til de enkelte utvalg. Noen av disse oppgavene er pålagt ved lov. Utvalgene skal også gi hjelp og råd til NHHs ledelse og administrasjon.

Utvalgene fører tilsyn med et bestemt ansvarsområde; streber etter konsensus og rapporterer problemer og utfordringer, utvikling og anbefalinger til styret. Både vitenskapelig og administrativt ansatte, samt studenter, deltar i utvalgene.

Den viktigste funksjonen til utvalgene er å lede arbeidet på et bestemt område, undersøke og belyse ulike saker, og å konsultere interessenter og involverte parter før det blir fattet en beslutning. NHHs styre er formell beslutningsmyndighet, med mindre styret har delegert denne myndigheten til et utvalg.

I de fleste utvalg er det de vitenskapelig ansatte som fatter beslutningene ved votering. Likevel er det viktig å ta med de administrative perspektivene, slik at man får inkludert de regulatoriske begrensningene og mulige konsekvenser av implementeringen. Administrativt ansatte og andre relevante parter bør som et minimum:

- være involvert i utvalgslederens møteforberedelser for å sikre at møtene er godt forberedt, effektive og transparente
- være aktivt involvert under møtet med presentasjon og avklaring av problemstillinger
- sørge for at dagsorden blir mottatt før møtet, og at referatet blir mottatt etter møtet

Ethvert utvalgsmedlem, permanent eller rådgivende, har rett til å klage dersom medlemmet anser en beslutning, basert på en objektiv og upartisk vurdering, for å være «radikalt feil».

Hvis det siste er tilfellet, skal han/hun ta saken opp ett nivå. Klage skal helst inngis før en formell beslutning er tatt, og bare i kritiske og helt spesielle tilfeller.

2.4 Samarbeid

Det er i tråd med NHHs oppdrag, strategi og kultur å jobbe sammen på tvers av funksjoner og avdelinger i utvalg, prosjekter og aktiviteter. Leveranser fra disse utvalgene, prosjektene og aktivitetene, etter at de avtalte beslutningstrinnene har blitt fulgt, er obligatoriske og må følges av alle ved NHH.

Deltakelse i utvalg, prosjekter og aktiviteter skal først avtales med de aktuelle linjeledere, dernest med den enkelte deltaker. Utvalgsledere, prosjektledere og aktivitetsledere kan ta direkte kontakt med en deltaker dersom arbeidet er en del av hans/hennes stillingsbeskrivelse. Som utvalgsleder, prosjektleder eller aktivitetsleder er det avgjørende å lede prosessen med å engasjere folk i teamet på en aktiv måte.

3. BESLUTNINGSPROSESSER OG ROLLER

En veldefinert prosess for å løse problemer og komme frem til beslutninger, er avgjørende for effektiv beslutningstaking. Det er viktig å vurdere hvordan vi tildeler beslutningsmyndighet blant de ulike rollene som er involvert. Kapittel 4a illustrerer kritiske trinn i en slik prosess. Kapittel 4b avklarer nøkkelrollene og viktige møter i organisasjonen. Kapittel 4c gir en oversikt over beslutningsmyndighetene på viktige områder som omfatter hele organisasjonen.

3.1 Beslutningstaking og beslutningsmyndighet

Ved NHH må vi skape klarere rammer for måten vi jobber på, hvordan vi håndterer ulike problemer og hvordan vi løser utfordringer. For å oppnå dette, må vi bli mer eksplisitte rundt hvordan beslutningsprosessene fungerer og hvordan vi slutter oss til dem.



Illustrasjonen over viser fem kritiske trinn som skal følges i en konsultativ beslutningsprosess. Når en gruppe jobber sammen i et prosjekt, utvalg, eller en aktivitet må de følge disse trinnvise stegene. Det vil sikre at kunnskapen og erfaringen til alle medlemmene i gruppen blir benyttet, og det vil generere eierskap og forpliktelse overfor resultatet.

Mange aktiviteter ved NHH involverer mange mennesker, forskjellige roller og ulike enheter. Alle disse kan føle ansvar for beslutninger og gjennomføringen av disse. Altfor ofte blir det å føle ansvar forvekslet med å ha myndighet til å bestemme.

På NHH skiller vi mellom tre roller i beslutningsprosessen:

1. LA: Lede arbeidet (LW – Lead the work)

Lede, veilede og samordne alle forberedelser før beslutningen tas for å:

- sikre at det tas en beslutning som er optimal for å oppnå ønskede resultater
- sikre at prosessen med å forberede vedtaket skaper engasjement og eierskap for gjennomføring hos alle de som er involvert i saken (spesielt K-roller)

2. K: Konsultasjon før en beslutning blir tatt (C – Consultation prior to making a decision)

Gruppemedlemmer skal bli bedt av den som leder arbeidet om å bidra i forberedelsen av prosessen som fører til en beslutning.

Må akseptere en beslutning tatt av M.

3. **M: Myndighet til å bestemme (A – Authority to decide)**

Personen eller utvalget som tar avgjørelsen basert på forberedelsene utført av den som leder arbeidet.

M kan bare være én person eller ett utvalg.

Beslutningstaking som sådan er helt avgjørende for enhver organisasjons funksjon. Den viktigste funksjonen er å gi retning til den enkelte: med: hva de skal gjøre, eller ikke gjøre, hvor de skal gå og hvor de ikke skal gå osv. Målet er å generere eierskap og forpliktelse når en beslutning skal gjennomføres.

Listen nedenfor viser noen grunnregler som er nødvendige for å skape eierskap og forpliktelse når beslutninger skal implementeres.

Grunnregler ved beslutningstaking

1. **Formål:** Alle teammedlemmene forstår, eier, er forpliktet overfor, tar ansvar og er ansvarlige for beslutninger som tas og gjennomføringen av disse.

2. **Mulige utfall:**

- **Enstemmighet:** Alle er enige.
- **Konsensus:** Sunn debatt og generell enighet om flertallsmeningen. Mindretallet sier: «Vi har blitt hørt, og selv om vi ikke er enige, kan og vil vi støtte flertallet». 60 prosent enighet, 100 prosent forpliktelse.
- **Ingen konsensus:** Mindretallet sier: «Vi har blitt hørt, men er ikke enige og kan ikke støtte flertallet». I dette tilfellet er det personen eller utvalget som har beslutningsmyndighet (M), som bestemmer.

3. **Prinsipper:**

- Alle som deltar i prosessen har lik stemme og vil bli lyttet til.
- Debatten stanses når den blir gjentakende.
- En beslutning er en beslutning, som det ikke skal stilles spørsmål ved etter at møtet er over.
- Diskutér innenfor temaet, men ha én stemme utad.
- Hvert medlem gjennomfører beslutningen, som avtalt.
- Beslutningen kan bare gjenåpnes i teamet, og bare hvis og når det dukker opp ny informasjon.

Når en beslutning om å opprette nye utvalg, prosjekter og aktiviteter fattes, skal NHH-organisasjonen være eksplisitt når det gjelder prosessen rundt problemløsning. Det er spesielt viktig å ha eksplisitte mandater og prosjektbeskrivelser. Utarbeidelse av disse og tilhørende gruppediskusjoner vil resultere i mer veloverveide betraktninger knyttet til målsettinger, tidsplan, ressurs- og myndighetstildeling, risikovurdering med mer. Vi må etterleve prosessen og prinsippene etter at vi har fattet en beslutning.

I tildelingen av beslutningsmyndighet er det avgjørende å forstå og respektere at ulike roller tar beslutninger på ulike tidspunkter i et prosjekt eller i en prosess:

- Beslutning om å starte et prosjekt.
- Beslutning om prosjektbeskrivelsen.
- Beslutninger om arbeidet innenfor prosjektteamet.
- Beslutninger om hva det endelige forslaget skal være.
- Endelig beslutning om det endelige forslaget.

3.2 Definisjoner av nøkkelroller og grensesnitt

Følgende nøkkelroller, som alle er avgjørende for å få *Operativt rammeverk* til å fungere, blir beskrevet under:

- Rektor
- Administrerende direktør
- Dekan
- Instituttleder
- Administrasjonssjef
- Avdelingsleder
- Seksjonsleder

Like viktig som nøkkelrollene er møteplassene, forankret i etablerte strukturer på NHH.

Følgende plattformer blir tatt opp:

- Styret
- Rektoratets lederteam
- Lederforum
- Utvalg
- Matrise
- Administrativ ledergruppe

3.2.1 Bakgrunn og grunnleggende forutsetninger

NHH følger Universitets- og høyskolelovens hovedmodell med valgt rektor og todelt ledelse.

Rektor velges sammen med prorektor og (eventuelt) viserektor(er). Administrerende direktør tilsettes av styret.

3.2.2 Beskrivelser av nøkkelroller og plattformer

1. Rektor

Formål: Skal utøve lederskap som styreleder ved NHH. Har det øverste ansvaret for alle faglige aktiviteter ved NHH.

Hovedoppgaver: (alle innenfor de rammer som styret ved NHH fastsetter)

- (LA/M) Leder styret ved NHH og er som sådan ansvarlig for NHHs strategiutvikling og implementering.
- (LA) Skal i sitt arbeid bruke administrerende direktør og administrasjonen aktivt som tilrettelegger, bidragsyter og iverksetter.
- (M) Har det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor har som sådan rett til å delta i møter i alle institusjonenes styrer, råd og utvalg.
- (M) Fatte beslutninger i saker som er delegert fra styret.
- (LA) Skal ivareta regelmessig kontakt og dialog med instituttene og andre fagenheter om viktige løpende saker, om temaer av overordnet og strategisk karakter, og for å sørge for høy kvalitet på den faglige virksomheten.
- (LA) Sørger for høy kvalitet på den faglige virksomheten. Skal legge vekt på å utøve ledelse i forhold til den faglige virksomheten, blant annet ved å fungere som inspirator og initiativtaker, men også ved å følge opp eventuell kvalitetssvikt.
- (LA) Skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings-, forsknings- og formidlingsvirksomhet og annen faglig virksomhet.
- (LA) Skal legge planer for den faglige utviklingen i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.
- (LA) Skal være NHHs fremste representant utad.
- Skal bidra til at det utvikles godt samarbeid med aktører utenfor høyskolen, som næringsliv, andre utdanningsinstitusjoner, offentlige virksomheter osv., samt med institusjoner i randsonen.
- Skal ivareta NHHs interesser overfor nasjonale og lokale myndigheter, og skal bidra til institusjonell faglig nettverksbygging både nasjonalt og internasjonalt.
- (LA) Skal sørge for å opprettholde en god, løpende dialog med representanter for studentene.

2. Administrerende direktør

Formål: Støtter rektor i ledelsen av NHH, utøver lederskap og har det overordnede ansvaret for den samlede administrative virksomheten ved NHH.

Hovedoppgaver: (alle innenfor de rammer som styret ved NHH fastsetter)

- (LA/M) Er ansvarlig for iverksetting av styrets beslutninger. Dette skjer i samarbeid og samråd med rektor.
- (LA) Er sekretær for styret og skal forberede styrets dagsorden, saker og materiell (inkludert strategi) og delta på styremøter.
- (LA) Skal forberede og legge til rette for styrets arbeid:
 - Skal sørge for at det foreligger et godt opplyst saksframlegg som grunnlag for beslutninger og vurderinger i styret og andre styringsorganer, herunder saker der rektor fatter beslutninger etter fullmakt fra styret.
 - Administrerende direktørs saksframlegg til styret skal gjøres etter samråd med rektor. Det skal framgå av saksframlegget dersom det er klart at rektors synspunkter avviker fra administrerende direktørs innstilling til styret.

- (LA/M) Er ansvarlig for utforming, utvikling og optimal drift av alle sentrale administrative avdelinger.
- (LA) Er ansvarlig for alle administrative prosesser på tvers av NHH – både på tvers av faglige og administrative deler av organisasjonen.
- (LA) Er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser og økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.
- Den administrerende direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor og styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.
- (LA) Skal sørge for gode samarbeidsrelasjoner med tjenestemannsorganisasjonene og ivareta et godt samarbeid med Studentsamskipnaden i Bergen (SIB).
- (LA) Har, i tillegg til rektor, et selvstendig ansvar for å ivareta NHHs interesser.
- Skal bidra til god, løpende dialog med studentene, utvikling og vedlikehold av samarbeidet med SNF, AFF, nasjonale og lokale myndigheter og andre aktører utenfor NHH.
- (LA) Skal holde rektor løpende informert om saker og aktivitet i administrasjonen, og skal rådføre seg med rektor i alle saker av betydning.
- (LA) Administrerende direktør skal ivareta regelmessig kontakt og dialog med instituttene som ledd i den løpende drift av NHH, og for å forberede og gjennomføre beslutninger.

3. Dekan

Formål: Skal lede utformingen og leveransen av studieprogram som tilbys ved NHH.

Hovedoppgaver: (alle innenfor de rammer som styret ved NHH eller utvalg som styret har delegert slik myndighet til, fastsetter)

- (LA/M) Leder programutvalget.
- (LA) Forbereder, leder beslutningsprosessen og fører tilsyn med gjennomføringen av alle aktiviteter knyttet til utformingen og leveransen av programmene.
- (M) Bestemmer, innenfor de rammer som programutvalget fastsetter, i operative spørsmål knyttet til programmene etter delegasjon fra styret.
- (LA/M) Fungerer som den fremste beslutningstakeren og gjennomføringspartneren med sentrale administrative avdelinger vedrørende gjennomføringen av programmet.

4. Instituttleder

Formål: Skal utøve faglig og organisatorisk ledelse av instituttet.

Hovedoppgaver: (alle innenfor de rammeverk som er besluttet av styret ved NHH eller av utvalg som styret har delegert slik myndighet til)

- (LA/M) Leder instituttstyret, som er øverste organ ved hvert institutt.
- (LA/M) Er ansvarlig for alle fagligfaglige og organisatoriske aktiviteter ved instituttet.
- (LA/M) Er ansvarlig for utvikling og resultater for instituttet innenfor rammene av lover og retningslinjer som er trukket opp, og/eller bestemt av høyere styringsorganer.

- (LA/M) Ivaretar økonomistyring og disponering av ressurser, inkludert lønninger.
- (LA/M) Har personalansvar for alle vitenskapelig ansatte og administrasjonssjefen ved instituttet
- (LA/M) Gjennomfører vurderinger og kommer med anbefalinger vedrørende søknader om ekstern finansiering.

I denne sammenhengen:

- (LA/M) Å kalle inn til møter i instituttstyret og lede gruppen gjennom dagsorden. Han eller hun er ansvarlig for utarbeidelse av saker som skal behandles i et arbeidsutvalg og av instituttstyret.
- (K) Kontaktpunkt for styret ved NHH, den faglige og administrative ledelsen og andre institutter ved NHH.

5. Administrasjonssjef

Dette er en generisk rollebeskrivelse av administrasjonssjefstillingen slik den er definert ved NHH. Personene som fyller disse stillingene på instituttene har i tillegg andre oppgaver og ansvar delegert fra instituttleder.

Formål:

- Støtte ledelsen av avdelingen og den videre NHH-organisasjonen ved aktivt å utforme avdelingens organisering, aktiviteter og prosesser, støtte leveranse av faglig produksjonen og sikre leveranse av administrative resultater.
- Gi kontinuitet og konsistens til «hva og hvordan» for instituttets lederskap som i sin natur er skiftende.
- Regelverk, rutiner, arkiver, lett transparente, tilgjengelige og overførbare.

Hovedoppgaver: (alle innenfor de rammeverk som er besluttet av styret ved NHH eller av utvalg som styret har delegert slik myndighet til)

NHH/Instituttstrategi

- Som medlem av instituttets ledergruppe, deler administrasjonssjefen ansvaret for utførelsen av instituttets strategiutvikling.
- (LA) Gir generell bistand til instituttleder i utførelsen av rollen.
 - Bestemmer (delegert fra instituttleder) i alle daglige/operasjonelle saker, unntatt saker som gjelder innhold i forsknings- og programrelaterte spørsmål.
- Støtter alle medlemmer av instituttet i daglige saker.
- Representerer instituttlederen i avtalte utvalg, plattformer, møter.
- Assisterer i aktiviteter som gjelder formidling av forskning.
- (LA/M) Er ansvarlig for å organisere den administrative siden av konferanser og seminarer.
- (LA/M) Sørger for at instituttets nettside er oppdatert.
- (LA) Sporer/rapporterer alle resultater fra instituttet (angående undervisning, forskning, formidling, statsborgerskap, oppsøkende kontakt med samfunnet osv.).

Instituttorganisering og HR

- (LA) Organiserer (for instituttet) optimal infrastruktur og drift i tråd med faglige behov og (sentrale) administrative krav (inkl. HMS).
- Har personalansvar for de administrativt ansatte: for å organisere arbeidet og rollene, for arbeidet som blir levert, for personell.
- (LA) Legger til rette for arbeidet, logistikken og administrasjonen for gjesteforelesere og forskere.
- Når det gjelder rekruttering av vitenskapelig ansatte, varierer rollen fra institutt til institutt:
 - (LA) Gir støtte til organiseringen av aktiviteter rundt valg.
 - (LA) Legger til rette for den samlede valgprosessen.
 - Deltar også i utvelgelsen av nye medarbeidere (ser spesielt på hvordan den nye personen vil passe inn ved fakultetet).
- (LA) Gir støtte til familiene til nyrekruttede vitenskapelig ansatte.
- (LA) Deltar i diskusjonen om lønnsendringer for de vitenskapelig ansatte ved instituttet og gjennomføringen av disse, og foreslår lønnsendringer for administrativt ansatte.

Instituttets økonomi

- (LA) Skal foreslå det samlede budsjettet for instituttet, spore faktiske utgifter vs. budsjett og sørge for nødvendig oppfølging.
- Godkjenner alle utgifter for instituttet innenfor budsjettene (inkludert forskningsprosjekter).
- Godkjenner utgifter.

Koordinering på tvers av grensesnitt

- (LA) Samarbeider med kolleger fra andre institutter for å legge til rette for forståelse, konsistens og effektivitet.
- (LA) Er ansvarlig på vegne av instituttet for grensesnittet mot institutter og deler av sentraladministrasjonens organisasjon (med delegering til medlemmer av egen stab).
- (LA eller K) Har kontakt med eksterne organisasjoner (forskningsråd, journalister osv.) angående henvendelser knyttet til instituttet.

6. Avdelingsleder

Dette er en generisk rollebeskrivelse av administrasjonssjefstillingen slik den er definert ved NHH. Personene som fyller disse stillingene på instituttene har i tillegg andre oppgaver og delegert ansvar.

Formål

- Operativ ledelse av en avdeling ved NHH, organisatorisk ledelse av avdelingen og fellesledelse i administrativ ledergruppe.

- Innenfor rammen av NHHs strategi skal avdelingslederen gjøre det mulig å oppfylle prioriteringer som er definert av rektoratet, samt prioriteringer som er definert av administrerende direktør, ledelsen og norske myndigheter.

Hovedoppgaver

- (LA/M) Er ansvarlig for disponering av ressurser, organisering, leveranse og for resultatene fra all drift og prosesser ved avdelingen (inkludert seksjonene).
- (LA/M) Har ansvaret for ressursdisponering og ressursorganisering for prosesser på tvers av avdelinger, og for å bidra til prosjekter (når det gjelder innhold og mennesker).
- (LA/M) Er ansvarlig for den samlede leveransen av prosesser som er tildelt til rollen.
- (LA) Er ansvarlig for å utfordre? NHH-organisasjonen til å etterkomme avtalte standarder.
- (LA/M) Leder avdelingsteamet (seksjonslederne), skal ivareta NHHs verdier, regler og prosedyrer, og har hovedansvar for alle ansatte på kontoret.
- (LA/M) Er ansvarlig for å utvikle ansattes ferdigheter, muligheter og ytelse
- (LA/M) Er ansvarlig for økonomistyringen.

7. Seksjonsleder

Dette er en generisk rollebeskrivelse av administrasjonssjefstillingen slik den er definert ved NHH. Personene som fyller disse stillingene på instituttene har i tillegg andre oppgaver og delegert ansvar.

Formål

- Funksjonell ledelse av en administrativ seksjon ved NHH, organisatorisk ledelse av seksjonen og delt ledelse av avdelingen
- Innenfor rammen av NHHs strategi skal seksjonsleder sørge for at prioriteringene som er definert av administrerende direktør og ledergruppen, avdelingsleder og kravene fra norske myndigheter, blir oppfylt

Hovedoppgaver (innenfor rammeverkene)

- (LA/M) Er ansvarlig for disponering av ressurser, organisering, leveranse og for resultatene fra all drift og prosesser i seksjonen – og på tvers av NHH, der dette er relevant
- (K) Bidrar til prosjekter (når det gjelder innhold og mennesker)
- (LA) Er ansvarlig for å oppmuntre NHH-organisasjonen og egen seksjon til å etterkomme avtalte standarder
- (LA/M) Leder teamet (og ansatte) i seksjonen, skal ivareta NHHs verdier, regler og prosedyrer
- (LA/M) Er ansvarlig for utvikling av ferdigheter, muligheter og ytelse i seksjonen
- (LA/M) Er ansvarlig for økonomistyringen

- Som medlem av ledergruppen for kontoret har seksjonslederen medansvar for rettidig levering av et helhetlig og integrert funksjonelt bidrag med høy kvalitet til NHH og norske myndigheter

8. Styret

Medlemmer: utnevnte eksterne eksperter, rektor (styreleder), ansatte og studentrepresentanter.

Formål: Styret er NHHs høyeste styringsorgan med ansvar for strategiutvikling, ressursdisponering og økonomiske resultater. Styret er også ansvarlig for at institusjonen driver effektivt innenfor retningslinjene som er gitt av myndighetene.

Styret overholder Lov om universiteter og høyskoler, § 9-1:

Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det 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.

Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegere sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.

Hovedoppgaven til styret er å ta avgjørelser om f.eks.:

- NHHs strategi, finansielle planer og budsjetter – på lang sikt og årlig
- Problemstillinger og saker som blir lagt frem for styret av rektoratet eller noen av utvalgene

9. Rektoratets lederteam

Medlemmer: rektor, prorektor, viserektorer, administrerende direktør, økonomidirektør, HR-sjef

Formål: Sikre leveranse av strategien på tvers av NHH og lede den daglige driften.

Hovedoppgaver: (innenfor de rammeverk som er gitt av styret ved NHH)

- Bestemme hvordan de ikke-faglige elementene i NHHs strategi skal gjennomføres.
- Fatte bestemmelser i daglige saker som gjelder den operative forvaltningen av NHH.
- Bestemme årsbudsjetter og nødvendige omdisponeringer i løpet av året.

10. Lederskapsforum

Medlemskap (personer med ansvar for mennesker og områder innenfor NHH): Rektoratet, administrerende direktør, dekaner, instituttledere, administrasjonssjefer, kontorsjefer.

Formål: knytte sammen mennesker på tvers av NHH – arbeide mot et felles mål (folk har en stemme, eierskap i forhold til skolens hovedretning).

Hovedtemaer/utforming

Store temaer for skolen – av strategisk og/eller stor operativ betydning

10 prosent informasjon, 60 prosent interaksjon, 30 prosent sosialt

Én eller to ganger i året, knyttet til en toårlig styresamling

Angående forberedelser/dagsorden: LA: Administrerende direktør, M: Rektorat

11. Administrativ ledergruppe

Medlemmer: administrerende direktør, avdelingsledere og prosjektsjef

Formål: Gjennom å levere tjenester av høy kvalitet skal medlemmene i administrativ ledergruppe tilrettelegge og påvirke utdanning, forskning og formidling av forskning ved NHH, alt innenfor rammen av NHHs strategi, prioriteringer og krav definert av NHHs styre, rektoratets ledergruppe og norske myndigheter.

Hovedoppgaver

(LA/M) Er ansvarlig for prioritering og koordinering av hele arbeidsporteføljen til sentraladministrasjonen på tvers av og utover de enkelte avdelingene

(LA/M) Optimaliserer organisasjonens og ledergruppens måte å arbeide på utover/på tvers av enkeltområder

(LA/M) Markedsfører vår måte å arbeide på – konsekvent, profesjonell, pålitelig

(LA/M) Løser, individuelt og kollektivt, kritiske problemer – f.eks. krisehåndtering

12. Utvalg

Medlemmer: Vitenskapelig og administrativt ansatte og studenter.

Formål: delegert fra styret, og omfatter et definert område, skal gi innspill fra et vidt ekspertiseområde om viktige temaer og skape bredt eierskap og forpliktelse til retningsstrategien som skal vedtas.

Hovedoppgaver: føre tilsyn med et bestemt ansvarsområde og rapportere problemstillinger, utvikling og anbefalinger tilbake til styret.

Den viktigste beslutningsmyndigheten til en komité er «LA»: lede arbeidet, dette omfatter også å konsultere interessenter og involverte parter. Beslutningstakingen (M) er lagt til NHHs styre, med mindre NHHs styre har delegert denne myndigheten til komitéen.

Tillegg A inneholder en oversikt over utvalgene.

13. Matrise

Medlemmer: rektor, instituttledere, dekaner

Matrisen er basert på to dimensjoner:

De seks instituttene (Regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Foretaksøkonomi, Finans, Økonomi, Strategi og ledelse, Fagspråk og interkulturell kommunikasjon)

De fire studieløpene (Bachelor, Master, PhD, Executive)

Formål: enighet mellom instituttene og dekanene (og deres programutvalg) om innholdet i programmene

Beslutningstaking i matrisen og mellom dekaner/programutvalg og institutter med hensyn til disse programmene, blir gjort i samsvar med følgende prosess:

Målet er konsensus, garantert av et gjensidig veto:

Et institutt kan ikke vedta å tilby et nytt kurs i et program uten godkjenning fra programutvalget.

Programutvalget kan ikke tvinge noe institutt til å tilby et bestemt kurs i et program.

Hvis dekanen (på vegne av programutvalget) og instituttleder ikke klarer å bli enige, skal de sammen konsultere rektor – som til slutt har den endelige «M» (myndighet til å avgjøre).

4. MØTESTRUKTUR

Effektiv styring av møter er svært viktig for skolen. Dette omfatter å sette en klar og tydelig dagsorden, samt å styre tiden i møtene på en god måte. Likeledes er forberedelsene før et møte kritiske. Uten forberedelser må alt arbeidet gjøres i møtet, slik at hvert møte blir altfor langt. Dette krever proaktiv planlegging og disiplin fra alle medlemmene.

Under følger en oversikt over de viktigste møtene ved NHH. Møter i utvalg, som er pålagt ved lov, er merket med rødt:

Styret ved NHH

Hyppighet: Annenhver måned

Medlemmer: Fire eksterne medlemmer, to vitenskapelig ansatte som representerer de fast ansatte og én vitenskapelig ansatt som representerer dem uten fast ansettelse, én representant fra de administrativt ansatte, to studentmedlemmer og rektor.

Rektoratets ledermøte

Hyppighet: Hver annen uke. Medlemmer: Rektor, prorektor, viserektorer, administrerende direktør.

Styrets arbeidsutvalg (SAU)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: Rektor, prorektor, viserektorer, prosjektdirektør, én vitenskapelig ansatt og én student fra styret, administrerende direktør.

Faglig lederforum (FLF)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt), **umiddelbart etter** styremøter (50 prosent tilbakemelding til styret, 50 prosent viktige temaer som skal diskuteres)

Medlemmer: Rektor, prorektor, viserektorer, instituttledere, programdekaner, to studentrepresentanter, administrerende direktør.

Instituttlederforum (ILF)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: Rektor, prorektor, viserektorer, instituttledere, administrerende direktør

Inkluderer gjennomgang av materiale i forkant av styremøtet. ILF og ILF er organisert umiddelbart etter hverandre – for å spare tid/overlapping av temaer.

Forsknings-, formidlings- og forskerutdanningsutvalget (FFF)

Hyppighet: To-tre ganger hvert semester

Medlemmer: Viserektor, seks vitenskapelig ansatte fra instituttene, to PhD-studenter.

Internasjonalt utvalg (IU)

Hyppighet: Annenhver måned

Medlemmer: Prorektor, fem vitenskapelig ansatte, to studentrepresentanter.

Tilsettingsutvalget (TU)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: Viserektor, instituttledere, én vitenskapelig ansatt uten fast ansettelse, en tillitsvalgt, to studentrepresentanter.

Fondsstyret (F)

Hyppighet: Annenhver måned

Medlemmer: Styret ved NHH fungerer som fondsstyre.

Faste utvalg for fondstildelinger (FUF)

Hyppighet: Tre ganger i året

Medlemmer: Viserektor, instituttledere, én studentrepresentant.

Programutvalget for bachelorutdanningen (PBU)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: Dekan, fem vitenskapelig ansatte fra instituttene, to studentrepresentanter.

Programutvalget for masterutdanningen (PMU)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: Dekan, fire vitenskapelig ansatte fra instituttene, to studentrepresentanter.

Programutvalget for etter- og videreutdanning (PEU)

Hyppighet: Annenhver måned

Medlemmer: Dekan, tre vitenskapelig ansatte, to alumni-representanter.

Pedagogikkutvalget (PU)

Hyppighet: Månedlig (i gjennomsnitt)

Medlemmer: To dekaner, én vitenskapelig ansatt, én pedagogisk ekspert, direktøren ved kontoret for studentsaker, én administrativ representant, to studenter.

Læringsmiljøutvalget (LMU)

Hyppighet: Annenhver måned

Medlemmer: fire ansatterepresentanter fra NHH, fire studentrepresentanter.

Administrativt ledermøte (ALM)

Hyppighet: Annenhver uke

Tilsettingsrådet (TR)

Hyppighet: På forespørsel

Samarbeidsutvalget (SU)

Hyppighet: På forespørsel

Arbeidsmiljøutvalget (AMU)

Hyppighet: På forespørsel