

Valg av ledelsesmodell på toppnivå for NHH

Innstilling fra en arbeidsgruppe nedsatt av styret



NHH



Jan I. Haaland (leder)
Mette Bjørndal
Arne Hyttnes
Nikolai Belsvik
Linda Rud

April 2016



Innholdsfortegnelse

Executive summary	iii
Sammendrag.....	v
1. Innledning - bakgrunn og mandat	1
1.1 Bakgrunn, mandat og sammensetning.....	1
1.2 Lovgrunnlaget.....	1
1.3 Tidligere prosesser ved NHH	2
1.4 Arbeidsgruppens tilnærming og arbeidsform	4
2. To – og bare to – mulige modeller	6
2.1 Konsekvenser av de to modellene for øvrig ledelsesstruktur	6
3. Fordeler og ulemper med de to modellene.....	10
3.1 Fordeler og ulemper i et utvelgelsesperspektiv	10
3.1.1 Utvelgelsesperspektiv - rektor.....	10
3.1.2 Utvelgelsesperspektiver - styreleder	13
3.2 Fordeler og ulemper i et ledelsesperspektiv	14
3.2.1 Ledelsesperspektiver – faglig og administrativ ledelse.....	14
3.2.2 Ledelsesperspektiver – styreleder og rektor.....	17
3.3 Helhetsvurdering – veiting av argumentene	18
4. Prosedyre.....	19
4.1 Prosedyre ved valg av rektor	19
4.2 Prosedyre ved tilsetting av rektor	20
4.3 Prosedyre ved oppnevning av ekstern styreleder	22
5. Arbeidsgruppens anbefalinger.....	23
5.1 Felles syn – forutsetninger og krav til fremtidig ledelse av NHH.....	23
5.1.1 Ledergruppens betydning.....	23
5.1.2 Styrets arbeid.....	24
5.1.3 Prosedyre ved valg/tilsetting	25
5.2 Delt syn – endelig anbefaling av modell	26
Referanseliste	29
Vedlegg	30
Vedlegg 1: Samtaler	30
Vedlegg 2: Oversikt over ledelsesmodell ved andre UH-institusjoner	31
Vedlegg 3. Utdrag fra UH-loven.....	32

Executive summary

The University Act specifies two possible management models for Norwegian universities:

1. Elected rector and dual management. Rector is the chair of the board and responsible for all academic activities, while the managing director is responsible for the administration and is also secretary to the Board.
2. Appointed rector and external chair of the Board. In this model, rector is appointed by the board, and is responsible for the overall activity, both academic and administrative. Rector is also the secretary of the Board. The chair is appointed by the Ministry of Education and Research.

Both models allow for internal and external candidates to become rector.

This report discusses which of the two models would be most appropriate for NHH in the present situation. The committee responsible for the report has been appointed by the Board, and has been asked to discuss benefits and challenges related to each of the two models. The final decision will be made by the Board of NHH, after the report has been subject to an internal hearing at NHH.

Chapter 1 of the report explains the background for this assessment, while chapter 2 discusses implications of the two models for the overall organisation and management of NHH. Chapter 3 discusses benefits and challenges of the models along a variety of dimensions. Among the main benefits of a model with elected rector, we emphasise that it ensures a high degree of legitimacy and participation in decision making, and normally leads to broadly accepted decisions. On the other hand, an appointed rector might give more efficient decision processes and perhaps more bold decisions. In practice, the recruitment basis will probably be larger with appointed rector, as it is less likely that an external candidate will take part in an election process. With regard to decision making, an elected rector will typically be more consensus-oriented and thus ensure broadly accepted decisions, while an appointed rector will have his/her mandate from the board and may be more focussed on quicker and more efficient processes.

Chapter 4 sketches possible procedures both with regard to an election and an appointment process, while chapter 5 outlines our recommendations. We emphasise that regardless of the choice of model, NHH's decision and implementation processes need to be reviewed in order to make these processes better and more efficient. This requires among other things that the system allows for a top management team with overall responsibility and sufficient power to make and implement the necessary decisions without having to involve "everyone" in every case. Engagement and participation are important characteristics to ensure that an academic institution works well, but we should look for new ways of ensuring this.

The committee is divided in its final conclusion with regard to which of the two models will help achieve such changes and be most suitable for NHH in the present situation. The whole committee agrees that there are pros and cons for both models. All in all, however, three of the members conclude that shifting to the model with appointed rector and external chair of the board will be the best for NHH in the present and future situation, while two members are of the opinion that continuing with elected rector will be best.

The committee is unanimous in emphasising that NHH needs to review and improve its decision-making systems to ensure sufficient ability to adjust to ever-changing and more competitive environments. The committee also agrees on the importance of legitimacy of the rector. The procedures for appointing a new rector thus become very important. We recommend broad participation from staff and students, and in particular from the academic staff, in these procedures, to ensure that the appointed rector is well received and can enjoy a high level of legitimacy from the start.

Sammendrag

Universitets- og høyskoleloven gir to mulige ledelsesmodeller på toppnivå for norske universiteter og høyskoler:

1. Valgt rektor, som da også er styreleder, og todelt ledelse (rektor og adm.dir.).
2. Tilsatt rektor, ekstern styreleder og enhetlig ledelse.

Begge modeller åpner for både interne og eksterne kandidater til rektorvervet.

Denne innstillingen diskuterer hvilken av de to modellene som vil være mest hensiktsmessig for NHH i dagens situasjon. Arbeidsgruppen som står bak innstillingen har hatt som mandat å vurdere fordeler og ulemper ved de to ledelsesmodellene og anbefale hvilken modell som vil være best for NHH, samt å foreslå prosedyre for valg/tilsetning av rektor. Kapittel 1 gir bakgrunnen for utredningen. I kapittel 2 redegjøres det nærmere for hva de to modellene innebærer og hvilke konsekvenser de kan ha for øvrig ledelse og organisasjon. Kapittel 3 drøfter fordeler og ulemper ved modellene, både ut fra et utvelgelses- og et ledelsesperspektiv. Blant fordelene med en modell med valgt rektor, trekkes spesielt frem at den sikrer intern legitimitet og medbestemmelse, og normalt leder til godt forankrede beslutninger. En modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse kan gi mer effektive, men kanskje ikke så godt forankrede, beslutningsprosesser. I denne modellen vil typisk rekrutteringsbasen for rektor være større, og det vil i tilsettingsprosessen kunne være et sterkere fokus på ledelsesmessig kompetanse i tillegg til faglig kompetanse. Mens en valgt rektor typisk vil legge vekt på en konsensusbasert tilnærming, vil en tilsatt rektor trolig i sterkere grad ha sitt mandat fra styret og være opptatt av raskere og mer effektive prosesser.

Kapittel 4 skisserer mulige prosedyrer ved hhv. valg og tilsetning av rektor, mens kapittel 5 gir arbeidsgruppens anbefalinger. Det fremheves at det uansett modell vil være viktig å fokusere på hvordan beslutnings- og implementeringsprosesser på NHH kan bli bedre og mer effektive. Det fordrer bl.a. at NHH har en ledergruppe med et helhetlig ansvar, klart mandat, tydelige fullmakter og god tillit i organisasjonen. Medvirkning og forankring er viktig, men må sikres på andre måter enn ved at «alle» skal delta i alle beslutninger. Dette krever en betydelig endring i høyskolens beslutningssystemer og organisering.

Arbeidsgruppen er delt i sitt syn på hvilken av de to modellene som i et slikt perspektiv vil være best for NHH i årene fremover. Hele gruppen mener at det er fordeler og ulemper ved begge modeller, og at ingen av de to modellene klart dominerer langs alle dimensjoner. Ut fra en helhetsvurdering, har imidlertid tre av medlemmene kommet frem til at en overgang til modellen med tilsatt rektor og ekstern styreleder vil være den beste løsningen for NHH, mens to av medlemmene mener at NHH alt i alt vil være best tjent med å fortsette med modellen med valgt rektor. Disse vurderingene er nærmere gjort rede for i kapittel 5.

Arbeidsgruppen er enstemmig på at – uansett modellvalg – må beslutnings- og implementeringsprosesser gjennomgås og forbedres, og at legitimitet, medbestemmelse og forankring må stå sentralt. Det betyr bl.a. at valg av prosedyre blir viktig, spesielt ved en eventuell overgang til tilsatt rektor. Det må da legges opp til en tilsettingsprosess som sikrer god og bred medvirkning fra ansatte og studenter; i siste del av kapittel 5.1 skisseres en mulig tilnærming til dette. Med valgt rektor, mener arbeidsgruppen at NHH fortsatt må gjøre aktiv bruk av en valgkomite som har som mandat å sikre at det er gode kandidater som oppfyller krav til så vel faglig som ledelsesmessig kompetanse.

1. Innledning - bakgrunn og mandat

1.1 Bakgrunn, mandat og sammensetning

Universitets- og høyskoleloven spesifiserer to mulige ledelsesmodeller på toppnivå – valgt rektor og todelt ledelse, eller tilsatt rektor og enhetlig ledelse. Det er opp til institusjonens styre å velge ledelsesmodell, og gitt viktigheten av dette spørsmålet har det for NHH vært naturlig å ha saken oppe til vurdering i forkant av hver ny rektorperiode. Slike vurderinger har derfor vært gjennomført hvert fjerde år siden 2004.

I NHHs styremøte 9.12.15 vedtok styret å nedsette en arbeidsgruppe for å utrede valg av ledelsesmodell for NHH fra 2017. Arbeidsgruppen fikk følgende sammensetning og mandat:

Sammensetning

- Jan I. Haaland, professor (leder)
- Mette Bjørndal, professor og styremedlem
- Arne Hyttnes, eksternt styremedlem
- Nikolai Belsvik, student, Fagpolitisk ansvarlig, NHHS
- Linda Rud, Leder forskningsadministrativ avdeling

Mandat

Arbeidsgruppens mandat er å redegjøre for de to ledelsesmodellenes fordeler og ulemper for NHH og anbefale den beste modellen for NHH i dagens situasjon. Utvalget skal også foreslå egnede prosedyrer for valg/ansettelse av rektor etter de to modellene. Utvalget står fritt til å innhente synspunkter internt og eksternt. Utredningen skal foreligge senest 30. april 2016 slik at det vil være tid til en høringsprosess før styret fatter vedtak i sitt møte 9. juni 2016.

Arbeidsgruppen legger med dette frem sin innstilling. I innstillingen vil vi i kapittel 1 gjøre rede for lovgrunnlaget for de to modellene, tidligere utredninger og vurderinger på NHH og arbeidsgruppens tilnærming til arbeidet. Deretter vil vi i kapittel 2 drøfte nærmere hva de to mulige alternativene innebærer for ledelse og styring av institusjonen, før vi i kapittel 3 gjennomfører en grundig analyse av fordeler og ulemper ved de to modellene langs alle relevante dimensjoner. I kapittel 4 ser vi nærmere på mulige prosedyrer for hhv. valg og tilsetting av rektor, før vi avslutter med arbeidsgruppens anbefalinger i kapittel 5.

1.2 Lovgrunnlaget

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven) fra 2005 slår fast at styret er øverste beslutningsorgan for statlige høyere utdanningsinstitusjoner, og at styret kan velge mellom to ledelsesmodeller på toppnivå:

1. Valgt rektor og todelt ledelse. Rektor er styreleder og har det øverste faglige ansvaret for virksomheten, mens administrerende direktør er leder for den administrative delen og er også styrets sekretær. Ved rektorvalget kan så vel ansatte ved institusjonen som eksterne kandidater velges.
2. Tilsatt rektor og enhetlig ledelse. I dette tilfelle er rektor øverste ansvarlige både for den faglige og den administrative delen av virksomheten. Styret tilsetter rektor, mens Kunnskapsdepartementet (KD) oppnevner eksternt styreleder. Rektor er styrets sekretær.

For begge modeller sier UH-loven at rektor velges/tilsettes for en periode på 4 år, med mulighet til å sitte i stillingen i inntil to perioder.

Styrets sammensetning er den samme ved begge modeller. Det vil være 11 medlemmer i styret, hvorav fire eksterne (oppnevnt av KD), fire fra fagstab, to studenter og en teknisk-administrativt ansatt. Alle interne kandidater er valgt fra sine respektive grupper. Dersom rektor er valgt, vil rektor erstatte en av de fire fra fagstab. Dersom rektor er tilsatt, er styreleder en av de fire eksterne oppnevnt av KD.

I UH-loven av 2005 er modell 1 betraktet som normalmodellen (eller hovedmodellen), mens modell 2 omtales som den alternative modellen. Styret kan vedta å endre modell med 2/3 flertall.

I desember 2015 fremmet Regjeringen ved Kunnskapsdepartementet forslag til Stortinget om lovendring på dette punktet (Prop. L41, 2015-16). KUF-komiteen avga innstilling i saken 15.03.16, og lovendringen ble endelig vedtatt av Stortinget 05.04.16. Lovendringen trer i kraft fra 1. juni 2016. I lovendringen er det spesielt to forhold som har betydning for vår behandling av saken. For det første vil heretter modell 2 være normalmodellen, og for det andre kan beslutning om endring av modell skje med alminnelig (simpelt) flertall i styret.

De to modellene vil bli nærmere beskrevet i kapittel 2.

1.3 Tidligere prosesser ved NHH

Som nevnt innledningsvis, har NHH siden 2004 i forkant av ny rektorperiode, hatt en vurdering av fremtidig ledelsesmodell. Til nå har det hver gang resultert i at styret har vedtatt å fortsette med valgt rektor og todelt ledelse.

I 2004 ble spørsmålet utredet av et utvalg nedsatt av styret, og utvalget konkluderte som følger (sitat):

Det finnes gode argumenter for valg og for ansettelse av rektor. Utvalget finner imidlertid at argumenter for valgt rektor totalt sett står sterkere En beslutning om å gå over til ansettelse av rektor bør derfor være basert på en oppfatning om at endringen vil medføre fordeler av en viss størrelse og betydning. Arbeidsgruppen kan ikke se at det kan oppnås slike fordeler ved å velge ansettelse av rektor, siden det nye [lov]forslaget¹ åpner for at også eksterne kandidater kan velges som rektor.

Styret fattet på dette grunnlag vedtak om at NHH skulle fortsette med valgt rektor for neste valgperiode.

I 2007 nedsatte styret et bredt sammensatt utvalg under ledelse av prorektor Gunnar E. Christensen. Utvalget fikk et tredelt mandat – avklare ledelsesmodell på institusjonsnivå, evaluere intern faglig organisering og avklare ledelsesmodell på lokalt nivå, og evaluere og vurdere organisering av administrasjonen. Utvalget avga sin delinnstilling om ledelsesmodell på institusjonsnivå i september 2008, etter at en intern høringsrunde hadde vært gjennomført i mai/juni samme år. Utvalget foretok en grundig gjennomgang og vurdering av ulike aspekter ved de to ledelsesmodellene, og mange av resonnementene og vurderingene fra deres innstilling er like relevante i dag. Utvalget analyserte fordeler og ulemper med de to modellene, og konstaterte at det ideelt sett kunne vært ønskelig å vurdere en kombinasjon av de to modellene. Gitt at det kun var (og er) disse to modellene NHH kan velge mellom, endte

¹ Denne innstillingen ble skrevet før UH-loven av 2005 var vedtatt, og det vises derfor til lovforslaget som forelå på den tiden.

utvalget opp med å avgi en delt innstilling, med tre undergrupper som argumenterte for hvert sitt syn. Tre medlemmer fant at det ikke var godtgjort at endring av ledelsesmodell til enhetlig ledelse ville medføre fordeler av tilstrekkelig størrelse og betydning, og disse gikk derfor inn for fortsatt valgt rektor og todelt ledelse. To utvalgsmedlemmer kom under tvil frem til at enhetlig ledelse «vil gi den beste mulighet for en målrettet ledelse på toppnivå», men ville helst sett at en modell med valgt rektor og enhetlig ledelse var mulig. Gitt at det ikke var en mulighet, presiserte disse medlemmene derfor at en eventuell overgang til tilsatt rektor måtte være betinget av at intern organisasjon og styringsform ble utformet slik at den sikret «akademisk frihet og deltakelse/medbestemmelse for vitenskapelig ansatte». Fire utvalgsmedlemmer gikk inn for å endre til en modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse, og disse argumenterte for at dette ville være den beste løsningen både med hensyn til NHHs strategiske utvikling og den interne organiseringen. Også disse medlemmene presiserte at utvelgelsesprosessen ville være svært viktig og måtte legges opp slik at den sikret rektor god legitimitet i organisasjonen.

Styret behandlet innstillingen i sitt møte 11. september 2008. Saken var fremmet uten forslag til vedtak, og ulike alternativer ble drøftet. Et forslag om å gå over til tilsatt rektor og enhetlig ledelse falt mot 4 stemmer, og deretter vedtok styret enstemmig å gå inn for å fortsette med valgt rektor og todelt ledelse, med fem betingelser knyttet til vedtaket. Tre av disse dreide seg om å sikre at delt ledelse skulle fungere så godt som mulig, en betingelse presiserte at det måtte legges til rette for at også eksterne kandidater kunne være reelle kandidater til valg, og den siste at saken burde tas opp til ny vurdering etter neste rektorperiode. Vedtaket om å fortsette med valgt ledelse ble stadfestet i styrets neste møte i oktober 2008, basert på en oppfølgingssak i forhold til disse betingelsene.

I 2012 ble spørsmålet om ledelsesmodell igjen behandlet i styret. Denne gang etter en administrativt utarbeidet innstilling som i stor grad baserte seg på utredningen fra 2008, samt en intern høringsrunde. Høringsrunden ga som resultat at av de 9 enhetene som uttalte seg, var 6 for å fortsette med valgt rektor og todelt ledelse, mens 3 av enhetene ikke hadde kunnet enes internt om et felles syn. Styret behandlet saken i to omganger i 2012 – med en generell diskusjon om problemstillingen i sitt junimøte, og endelig vedtak i septembermøtet. I junimøtet vedtok styret bl.a. å be om en redegjørelse for hvordan betingelsene fra 2008 var blitt fulgt opp og en nærmere avklaring av arbeidsdelingen mellom rektor og adm.dir. Til septembermøtet forelå en slik redegjørelse, og styret vedtok at NHH skulle fortsette med lovens normalmodell med valgt rektor og todelt ledelse. Videre vedtok styret i samme sak instruks for rektor og direktør, samt at det igjen ble presisert at saken burde tas opp igjen i løpet av neste rektorperiode.

I forbindelse med NHHs EQUIS-akkreditering, har alle aspekter av høyskolens virksomhet blitt vurdert av internasjonale ekspertpaneler hvert femte år. Ledelsesmodellen har jevnlig blitt drøftet i disse komiteenes innstillinger, og konklusjonen har vært at NHH burde vurdere å skifte til en ledelsesmodell med enhetlig ledelse. EQUIS-komiteene har spesielt lagt vekt på betydningen av å ha en ekstern styreleder, mer enn spørsmålet om hvorvidt rektor velges eller tilsettes. I EQUIS-vurderingen i 2006 uttrykkes dette i klartekst (sitat):

We strongly recommend to NHH that it considers changing to this other form of governance, since we believe that an external chair with high standing in the business community would (a) provide advice and support to the Rector, (b) strengthen the school's position with the Norwegian government, (c) permit strong challenge to the strategy of NHH from an external perspective, (d) provide a suitable locus for the review of the performance of the executive management of the school, (e) bring in ideas from other areas of national life to the development of the school, and (f) improve the ability of

NHH to raise private funds to support the development of the school and its people. We realise that NHH has come to its present position after much internal debate, but we strongly suggest that this position should be reviewed.”

EQUIS-komiteen som vurderte NHH i 2011 konstaterte at saken var blitt grundig diskutert internt, og at det kunne være gode grunner for å fortsette med valgt rektor, samtidig som de fremhevet at det å ha fått inn et internasjonalt, eksternt styremedlem siden forrige evaluering var en klar styrke. Komiteen konkluderte allikevel med at NHH igjen burde vurdere å endre ledelsesmodell. De skrev bl.a. (sitat):

Accordingly, and without detracting in any way from the leadership of the Rector, the PRT recommends that the School changes its governance arrangements and moves to an appointed external chair. Given the School’s international aspirations, it would be helpful for the chair to be a distinguished business person with extensive senior-level international experience. In addition, the PRT proposes that the School establishes an International Advisory Committee consisting – to a considerable degree – of non-Norwegian executives and internationally respected scholars as well as deans.

Som kjent har NHH opprettet et internasjonalt “advisory board” etter den tid, mens anbefalingen om endring av ledelsesmodell ikke ble tatt til følge i 2012, som redegjort for over.

NHH har på nytt blitt vurdert av en EQUIS-komite våren 2016. Denne komiteen har ikke gitt like eksplisitte råd om valg av ledelsesmodell, men den fremhever at NHH har et konsensusbasert beslutningssystem og påpeker at selv om et slikt system kan ha mange fordeler med hensyn til åpenhet og inkludering, fører det til tidkrevende og langsomme beslutnings- og implementeringsprosesser.

1.4 Arbeidsgruppens tilnærming og arbeidsform

Arbeidsgruppen har hatt i alt 7 møter, og i flere av disse har vi hatt samtaler med ulike grupper. Utredningen og innstillingen er i hovedsak basert på

- Tidligere utredninger og dokumenter fra NHH
- Eksterne dokumenter
- Samtaler med sentrale grupper på NHH (administrative ledere, instituttledere, rektorat, fagforeningsrepresentanter, studentledere)
- Andre institusjoners erfaringer, basert på dokumenter og intervjuer
- Egne vurderinger

Referanselisten gir en oversikt over skriftlige dokumenter, mens vedlegg 1 gir en oversikt over deltakere i samtalegruppene. I tillegg har vi invitert til innspill fra hele organisasjonen gjennom en artikkel i Paraplyen tidlig i februar, og vi har fått tre bakgrunnsdokumenter utarbeidet av seniorrådgiver James Hosea. Vår innstilling baserer seg på det samlede bildet vi har fått fra alle disse kildene, uten at vi vil referere spesifikt til hva som har blitt spilt inn av eller diskutert med spesifikke grupper eller personer.

Arbeidsgruppens oppgave er å gi et best mulig grunnlag for styrets beslutning om ledelsesmodell, og da ser vi det som sentralt å få frem de viktigste dimensjonene i valget, og tydeliggjøre likheter og forskjeller mellom de to modellene langs disse dimensjonene.

Vi har tatt utgangspunkt i at hver av de to mulige ledelsesmodellene egentlig består av to elementer – et utvelgelsesperspektiv og et ledelsesperspektiv:

- Utvelgelsesperspektiv – hvordan velges/tilsettes/utpekes rektor og styreleder?
- Ledelsesperspektiv – hvordan skiller de to modellene seg fra hverandre når det gjelder ledelse av høyskolen?

Ideelt sett kunne man tenke seg at det var mulig å fritt sette sammen og velge ulike elementer mht. utvelgelses- og ledelsesperspektivet, men gitt UH-lovens bestemmelser, står valget fortsatt kun mellom de to «pakkeløsningene» - altså modellen med valgt rektor (som også er styreleder) og todelt ledelse, eller modellen med tilsatt rektor, ekstern styreleder utpekt av KD og enhetlig ledelse. Vi har allikevel funnet det hensiktsmessig å kartlegge fordeler og ulemper ved de to modellene fra et utvelgelsesperspektiv og fra et ledelsesperspektiv hver for seg, før vi foretar en sammenfattende vurdering; dette vil bli gjort nærmere rede for i kapittel 3.

Utvalget har også som del av sitt mandat å foreslå hensiktsmessig prosedyre for hhv. valg eller tilsetting av rektor. Uansett valg av modell vil prosedyrene være viktige, ikke minst i forhold til legitimitet og medvirkning, men også for å sikre at de beste kandidatene stiller seg til disposisjon. Dette har også vært fremhevet i tidligere utredninger, referert til i forrige avsnitt. Kapittel 4 drøfter ulike aspekter ved dette punktet.

2. To – og bare to – mulige modeller

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven)² fra 2005 slår fast at styret er øverste beslutningsorgan for alle statlige høyere utdanningsinstitusjoner og at styret velger ledelsesmodell på toppnivå. Som redegjort for i kapittel 1, spesifiserer UH-loven to modeller for ledelse: 1) valgt rektor og todelt ledelse, eller 2) tilsatt rektor og enhetlig ledelse.

Både UH-loven av 2005 og de vedtatte endringene slår altså fast at styret selv kan velge mellom de to modellene. Forskjellen etter lovendringen er, som nevnt, at modellen med enhetlig ledelse blir gjort til normalmodellen, og at styret kan vedta å endre modell med alminnelig flertall³. I høringsrunden for lovendringsforslaget etterlyste flere høringsinstanser alternative modeller (som f.eks. valgt rektor, men ekstern styreleder), og mange hadde kritiske kommentarer til at en så viktig beslutning skulle kunne fattes med bare simpelt flertall, men disse innsigelsene har ikke blitt tatt til følge i lovendringen. Det er derfor ingen tvil om at det er disse to modellene – og bare disse – vi har å forholde oss til når vi skal vurdere fremtidig ledelsesmodell for NHH.

For begge modellene gjelder det at rektorperioden er på fire år, og rektor kan gjenvelges/gjenansettes én gang. Arbeidsgruppen har diskutert dette med åremålets lengde og finner det underlig at ikke dette har blitt diskutert nærmere i forslaget til lovendring. Spesielt finner vi at en åremålsperiode på bare 4 år kan være noe kort ved tilsetting av rektor, og dessuten at det vil medføre at rektor- og styreperiodene sammenfaller, slik at det alltid vil være et avgående styre som tilsetter ny rektor⁴.

Som nevnt tidligere, er styresammensetningen uavhengig av hvilken modell som velges. Når det gjelder oppnevning av ekstern styreleder i modell 2, er det KD som står for denne, og i den nye lovteksten er det ikke noe krav om at det skal skje etter forslag fra institusjonen. I lovproposisjonen gjøres det imidlertid klart at det vil være naturlig med en god dialog mellom institusjonen og departementet i forkant av oppnevningen, og KUF-komiteen understreket også dette i sin innstilling til lovendringen.

2.1 Konsekvenser av de to modellene for øvrig ledelsesstruktur

UH-loven slår fast at styret er institusjonens øverste beslutningsorgan, og at alle beslutninger som fattes i andre organ skjer på delegasjon fra styret. Loven slår også fast at det er styret selv som fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer, forutsatt at organiseringen er slik at studenter og ansatte blir hørt. UH-loven setter altså få eller ingen begrensninger på hvordan institusjonene organiserer sin ledelse og virksomhet under toppnivå. Samtidig er dette åpenbart viktig for institusjonens virkemåte og for hvordan de to modellene på toppnivå kan fungere. I dette avsnittet vil vi derfor kort diskutere om og eventuelt hvordan valg av ledelsesmodell på toppnivå kan påvirke den øvrige organiseringen og høyskolens ledelse på andre nivåer. Gitt den frihet UH-loven gir, må denne diskusjonen betraktes som eksempler på hvordan ulike deler av organisasjonen kan bli berørt av valg av ledelsesmodell, mer enn en beskrivelse av hvordan det må være. Dette er områder arbeidsgruppen mener NHH må utrede nærmere så snart valg av ledelsesmodell er gjort.

² Vedlegg 3 gjengir de mest relevante delene av UH-loven - §9 om styrets ansvar og oppgaver, og §10 om rektor.

³ Dette gjelder begge veier, så styret kan etter at lovendringen trer i kraft på ethvert tidspunkt velge å endre fra den modellen man har til den andre modellen med alminnelig flertall.

⁴ NTNU stilte spørsmål ved åremålets lengde i sin høringsuttalelse til lovendringsforslaget, uten at det ble tatt til følge eller nevnt av KD i Stortingsproposisjonen.

Rektorat

UH-loven sier svært lite om rektoratet utover rektors rolle, men under valgt rektor slås det fast at prorektor er rektors stedfortreder, og ved tilsatt rektor står det at dersom prorektor tilsettes, skal det være på åremål med 4-årsperioder. Det betyr at institusjonene står ganske fritt til å velge rektoratets sammensetning og omfang. Med unntak av én institusjon, har alle norske UH-institusjoner et rektorat som består av en eller flere pro- og/eller viserektorer i tillegg til rektor⁵.

For institusjoner med valgt rektor, er som regel prorektor valgt sammen med rektor, mens andre deler av rektoratet er valgt eller utpekt av rektor eller styret. Som regel har disse vært del av et helhetlig team som har stilt til valg. NHH har nedfelt i sitt valgereglement at rektor og prorektor velges som team, mens det ikke står noe eksplisitt om øvrige medlemmer i rektoratet. Ved de to siste valg har det valgte rektoratet stilt som team med hhv. én (i 2009) og to (i 2013) viserektorer i tillegg til rektor og prorektor.

For institusjoner med tilsatt rektor er det ofte flere prorektorer, gjerne med spesifikke ansvarsområder. Ved NTNU har det vært tre prorektorer⁶ – en for utdanning, en for forskning og en for nyskaping. Disse har hver sine ansvarsområder og hver sin stab, og det er enhetlig ledelse innen hvert av disse områdene, med prorektor som øverste leder. Ved NTNU har rektor og prorektorstillingene blitt lyst ut og besatt i sekvens, slik at rektor først har blitt tilsatt og så har vedkommende tatt del i tilsettingen av prorektorer.

Ved Høyskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er det to prorektorer med hvert sitt ansvarsområde. Ved overgangen fra valgt til tilsatt rektor i 2015 ble det studieadministrative ansvaret overført til prorektor for utdanning og det forskningsadministrative ansvaret til prorektor for forskning og innovasjon. Så vel rektor som de to prorektorene er tilsatt av styret.

Blant de statlige vitenskapelige høyskolene er det kun Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) som har tilsatt rektor⁷. Som en relativt liten institusjon har AHO ikke en stor toppledelse, men en av de fire instituttlederne er også utpekt som prorektor.

Blant de private vitenskapelige høyskolene er BI den mest relevante for oss. BI har to prorektorer med hvert sitt ansvarsområde – den ene leder enheten for faglig tilsyn og kvalitet, og den andre enheten for forskning og fagressurser.

Dersom NHH skulle beslutte å gå over til tilsatt rektor, må det tas stilling til om en eller flere pro- eller viserektorer også skal inngå i rektoratet, om disse posisjonene skal ha spesifikke ansvarsområder, om disse stillingene skal utlyses samtidig med eller etter at rektor er tilsatt, eller om stillingene eventuelt skal besettes på annet vis uten utlysning.

Administrativ ledelse

Dersom en institusjon har valgt rektor, sier UH-loven at det skal være en administrerende direktør (også kalt universitetsdirektør eller høyskoledirektør) som har det øverste ansvaret for den samlede administrative delen av virksomheten. I dette tilfellet er også adm.dir. styrets sekretær og legger frem saker for styret i samråd med rektor. Dette er den modellen NHH har nå, og varianter av denne modellen finnes ved alle institusjoner med valgt rektor.

⁵ Se vedlegg 2 for en oversikt over ledelsesmodell på toppnivå for norske UH-institusjoner.

⁶ For tiden er det flere i rektoratet, men det har hovedsakelig med fusjonen å gjøre, så vi omtaler her situasjonen slik det var før fusjonen per 01.01.2016.

⁷ Blant statlige høyskoler er fordelingen mellom tilsatt og valgt rektor omtrent lik, se vedlegg 2.

Ved tilsatt rektor faller stillingen som administrerende direktør bort, i og med at rektor er øverste leder for så vel den faglige som den administrative delen av virksomheten. Institusjoner som har tilsatt rektor har valgt ulike varianter for administrativ organisering og ledelse. NTNU ha to direktører – en økonomi- og eiendomsdirektør og en organisasjonsdirektør – som begge inngår i rektors ledergruppe. HiOA har tilsvarende en direktør for organisasjon og virksomhetsstyring og en for teknologi og infrastruktur. I begge tilfeller rapporterer ledere for studie- og forskningsadministrasjon til de respektive prorektorer i stedet for til en administrativ overordnet.

Mindre institusjoner med tilsatt rektor har gjerne én direktør som har ansvar for å koordinere den samlede administrative delen av virksomheten, og som rapporterer til rektor. For noen av disse institusjonene er studie- og forskningsadministrasjon lagt inn under de respektive prorektorene, mens for andre rapporterer disse til direktøren.

Dersom NHH beslutter å gå over til tilsatt rektor, må det tas stilling til hvordan dette skal påvirke den administrative organiseringen ved høyskolen. Dette vil igjen kunne være koblet til hva som velges med hensyn til eventuelle prorektorer med særskilte ansvarsområder. Her vil det være flere muligheter; én administrativ leder (direktør) med ansvar for koordinering av den samlede administrative virksomheten, eller alternativt prorektorer med (enhetlig) ansvar for hhv. utdanning og forskning som øverste leder for de respektive administrative avdelinger, og en administrativ leder (direktør) med ansvar for den øvrige administrative virksomheten.

Instituttorganisering

De fleste institusjoner som har vurdert valgt eller tilsatt ledelse på toppnivå, har også hatt en tilsvarende vurdering av ledelse på fakultets- og instituttnivå. For NHHs del, vil det være instituttnivå som er det relevante, siden vi kun har to nivåer. Det faller utenfor arbeidsgruppens mandat å vurdere spørsmålet om valgte eller tilsatte instituttledere, men det vil uansett være naturlig at NHH vurderer dette spørsmålet så snart spørsmålet om ledelsesmodell på toppnivå er avklart. Det er ingen automatikk i at ledere på ulike nivåer må være rekruttert på samme måte, men det er i alle fall behov for å vurdere fordeler og ulemper med de to modellene også på instituttnivå. Arbeidsgruppen har fått ulike innspill på hva som anses som best løsning for instituttene. Noen mener at tilsatte instituttledere er en forutsetning for tilsatt rektor, mens andre mener at kombinasjonen tilsatt rektor og valgte instituttledere er mulig.

Matriseorganisering

NHH har valgt en matriseorganisering der ansvaret for de ulike studieprogrammene er lagt til dekaner og programutvalg. Dette kan selvsagt fortsette også i en modell med tilsatt rektor, men det er samtidig naturlig å vurdere matriseorganiseringen i sammenheng med den øvrige organiseringen. Dersom NHH beslutter å ha en prorektor med enhetlig ansvar for utdanningen, bør det vurderes om det fremdeles er behov for å ha dekaner med studieprogramansvar, eller om dette ansvaret kan tillegges prorektorfunksjonen. Generelt bør det vurderes om det er forenklingspotensiale i måten vi organiserer virksomheten på, og i en slik vurdering må også matriseorganiseringen tas opp.

Ledergruppe

Uansett valg av modell, er det avgjørende at institusjonen har en velfungerende ledergruppe. Det synes som om de institusjonene som har gått over til tilsatt rektor og enhetlig ledelse også i større grad har tilstrebet å ha en ledergruppe som har et tilsvarende enhetlig ansvar for den samlede virksomheten. Slike ledergrupper synes typisk å inkludere rektoratet og (en eller flere) direktører som den «indre» ledergruppe, og i tillegg fakultets- eller instituttledere (avhengig av organisering og størrelse på institusjonen) som den samlede ledergruppen.

For NHHs del vil det ved en eventuell overgang til modellen med tilsatt rektor også være viktig å vurdere hvordan ledergruppen bør settes sammen for å sikre best mulig ledelse av høyskolens samlede virksomhet. Generelt mener vi at ledergruppens sammensetning og mandat vil være svært viktig, uansett hvilken ledelsesmodell som velges. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.

3. Fordeler og ulemper med de to modellene

De to ledelsesmodellene innebærer valg av to pakkeløsninger med ulike elementer mht. utvelgelses- og ledelsesperspektiver. Dette er oppsummert i Tabell 1. I dette kapitlet vil vi vurdere fordeler og ulemper ved de to løsningene langs en rekke dimensjoner.

Tabell 1

	Modell med valgt rektor	Modell med tilsatt rektor
Utvelgelsesperspektiv – Rektor	<ul style="list-style-type: none"> Rektor velges av ansatte og studenter Både interne og eksterne kandidater kan stille til valg 	<ul style="list-style-type: none"> Rektor tilsettes av styret på åremål Både interne og eksterne kandidater kan søke
Utvelgelsesperspektiv – Styreleder	<ul style="list-style-type: none"> Rektor er styreleder 	<ul style="list-style-type: none"> Styreleder utnevnes av KD Styreleder vil være en ekstern kandidat
Ledelsesperspektiv – Rektor vs. Adm.dir.	<ul style="list-style-type: none"> Rektor og adm.dir. er to personer med ansvarsområdene hhv. faglig og administrativt (todelt ledelse), men der rektor er øverste leder. Oppgaver og fullmakter til adm.dir. er gitt i loven. Adm.dir. er sekretær for styret. 	<ul style="list-style-type: none"> Rektor er både øverste faglige og administrative leder (enhetlig ledelse). Rektor er sekretær for styret.
Ledelsesperspektiv – Styreleder vs. Rektor	<ul style="list-style-type: none"> Styreleder og rektor er samme person 	<ul style="list-style-type: none"> Styreleder og rektor er to forskjellige personer

3.1 Fordeler og ulemper i et utvelgelsesperspektiv

En god modell i et utvelgelsesperspektiv skal bidra til å få fram et godt rekrutteringsgrunnlag, og sikre at den beste kandidaten velges/tilsettes.

3.1.1 Utvelgelsesperspektiv - rektor

De to modellene innebærer enten at rektor velges av studenter og ansatte, eller at rektor tilsettes av styret. I begge tilfeller vil en god utforming av prosedyrene (valgprosedyre eller tilsettingsprosedyre) være nødvendig for å oppnå et godt resultat, jf. kapittel 4. Modellene har ulike implikasjoner langs en rekke dimensjoner.

Rekrutteringsgrunnlag

Rekrutteringsbasen utgjør i begge alternativer både interne og eksterne kandidater. Utvelgelsesprosessen er imidlertid svært forskjellig i de to modellene og har ulike implikasjoner:

- En valgprosess vurderes å kunne begrense tilfanget av eksterne kandidater, av flere grunner. For det første vil en eksponering i et valg kunne bidra til at kandidater med et eksternt tilsettingsforhold vegrer seg for å melde sitt kandidatur. For det andre kan en valgprosess kreve en betydelig innsats i en valgkamp. Mens det for interne kandidater er legitimt å vie tid til valgprosessen, kan det stilles spørsmål om en ekstern kandidat vil kunne bruke tilsvarende tid og ressursinnsats. I tillegg vil en ekstern kandidat trolig ha en større utfordring enn en intern kandidat i å gjøre velgerne kjent med sine

kvalifikasjoner. Disse forholdene kan i praksis hindre eksterne kandidater fra å stille i et valg.

- For interne kandidater kan også valg av modell være viktig. Det kan argumenteres for at en anmodning fra en valgkomite vil gi større incentiver for interne til å stille som kandidat enn i alternativet der en selv aktivt må signalisere at en ønsker å søke på jobben som rektor. I så fall vil dette kunne bidra til at en mister interne kandidater. God bruk av nominasjonskomite ved tilsetting vil imidlertid kunne adressere dette punktet, med en aktiv søkeprosess etter både interne og eksterne kandidater.

Alt i alt anser vi det som sannsynlig at en tilsettingsprosess i praksis vil kunne bidra til et større rekrutteringsgrunnlag spesielt med en mer reell mulighet for å få eksterne kandidater. Valg av prosedyre vil imidlertid være viktig for å sikre godt tilfang av både eksterne og interne kandidater.

Kvalifikasjoner: Kompetanse og intern legitimitet

God faglig og ledelsesmessig kompetanse er viktige egenskaper for en rektor. Høy legitimitet innad i organisasjonen er viktig for god forankring og implementering av beslutninger. Et sentralt spørsmål er om de to modellene har ulike implikasjoner for vektlegging av kompetanse og legitimitet.

- Faglig legitimitet og kompetanse er svært vesentlig for en toppleder i en akademisk institusjon. Vi anser faglig kompetanse som relativt klart dokumenterbart, både i en valgprosess og i en tilsettingsprosess.
- I en tilsettingsprosess står den forutgående kravspesifikasjonen sentralt, og gir mulighet til eksplisitt å stille krav til både ledelsesmessig og faglig kompetanse. En valgkomite kan likeledes stille krav til ledelsesmessig og faglig kompetanse i sine nominasjoner. I selve valget vil imidlertid kravet til faglig og ledelsesmessig kompetanse fremkomme mer implisitt. Velgerne stemmer på den kandidaten de mener er best egnet samlet sett - på bakgrunn av eventuell tidligere kjennskap til kandidaten, samt valgutspørringer.
- I en akademisk institusjon vil en rekke beslutninger og implementeringen av disse forde god legitimitet og forankring i organisasjonen. Gjennom valg tilkjenner organisasjonen direkte at de støtter kandidaten som blir valgt, noe som sannsynliggjør at en valgt rektor vil ha en relativt høy grad av intern legitimitet. Ved tilsetting vil utforming av tilsettingsprosedyrer være viktig for legitimitet; i tillegg må en nytilsatt ekstern rektor eksplisitt jobbe for å oppnå legitimitet i organisasjonen.

De to utvelgelsesmodellene har begge sine styrker og svakheter. Med en god kravspesifikasjon anser vi at faglig kompetanse kan ivaretas i begge modeller. En tilsettingsprosess vil trolig i større grad direkte kunne ivareta krav til ledelseskompetanse, mens valgmodellen har en relativ styrke knyttet til intern legitimitet og forankring.

Ekstern legitimitet

Norges Handelshøyskole har et klart definert samfunnsoppdrag på forskning, utdanning og formidling. Det har vært fremhevet at ledelsesmodellens implikasjoner for utvelgelse av rektor potensielt kan påvirke høyskolens og rektors eksterne legitimitet.

- En modell med valgt rektor innebærer relativ stor grad av intern styring av virksomheten. En rektor tilsatt av styret, i kombinasjon med en KD-oppnevnt styreleder, vil i større grad reflektere et eksternt blikk på virksomheten. Dette kan bidra til større ekstern legitimitet med et sterkt signal om at institusjonen følger samfunnets mandat.

Eksterne instanser trekker også frem dette som et viktig poeng, jf. Stortingsproposisjonen referert til i kapittel 1, så vel som eksterne evalueringer av høyskolen, f.eks. EQUIS.

- På den annen side hevdes det av enkelte, med henvisning til at en forskningsinstitusjon skal være uavhengig og uten politiske føringer i forskningen, at en modell med valgt rektor kan oppfattes som mer uavhengig.

Vi finner det overveiende sannsynlig at en rektor tilsatt av styret, i kombinasjon med en KD-oppevnt styreleder, vil ha større ekstern legitimitet.

Organisasjonens mulighet for medbestemmelse og åpenhet i prosessen

Flere fremholder at organisasjonens mulighet for medbestemmelse i utvelgelsen av rektor er spesielt viktig i en akademisk institusjon, og at dette er nært knyttet til prinsippet om akademisk frihet og den institusjonelle autonomi. Medbestemmelse refererer både til prosessene knyttet til kravspesifikasjon (faglig kompetanse, ledelseskompetanse, strategiske vyer), og hvordan organisasjonen deltar i selve utvelgelsen.

- I en tilsettingsprosess er det i prinsippet styret som fastsetter faglige og ledelsesmessige kravspesifikasjoner. Det kan også kreves at søkerne redegjør for sine fremtidsperspektiver for organisasjonen. Grad av medbestemmelse i forbindelse med kravspesifikasjon følger fra prosedyrene rundt tilsettingsprosessen. I et ytterpunkt kan styret alene vedta kravspesifikasjonen. I et annet ytterpunkt kan kravspesifikasjonene bestemmes i samråd med et bredt sammensatt nominasjons- eller innstillingsutvalg, eller andre faglige organer ved Høyskolen.
- I en valgprosess er det ingen direkte kravspesifikasjon, og informasjon om kandidaten fremkommer gjennom valgkampen. Det vil imidlertid være en selektering i nominasjonsprosessen, der valgkomiteen og dens mandat spiller en viktig rolle.
- Selve utvelgelsen skjer etter to vidt forskjellige prinsipper i de to modellene; valg, som er en direkte åpen demokratisk prosess, eller en ordinær tilsettingsprosess, der utvelgelsen foretas av styret, men der innstillingsutvalgets arbeid kan spille en sentral rolle. Gode prosedyrer for sammensetning, mandat og funksjonsmåte for innstillingsutvalget kan derved bidra til høy grad av medvirkning og åpenhet også i en tilsettingsprosess.

Vi finner at utvelgelsesmodellene først og fremst gir forskjellige former for medbestemmelse. Mens valg assosieres med full medbestemmelse og åpenhet, kan i realiteten sammensetning og mandat til valgkomiteen spille en viktig rolle. Deler av prosessen er således ikke fullt åpen. Mens tilsetting assosieres med mindre medbestemmelse, kan god bruk av nominasjons- og innstillingsutvalg modifisere dette. Det synes likevel å være en oppfatning at graden av medbestemmelse er større i modellen med valgt rektor.

Kostnader

Modellene har ulike kostnadmessige implikasjoner:

- Rekrutteringskostnader inkludert eventuell bruk av rekrutteringsbyrå antas å være høyere ved tilsetting av rektor enn sammenlignbare kostnader i en valgmodell. Det er også mulig at de to modellene vil ha ulike implikasjoner for avlønning av rektor.

Vi kan ikke se at argumentene omkring kostnad ved selve rekrutteringen vil være vesentlige i valget mellom modeller. Dette må også sees i sammenheng med diskusjonen av prosedyre ved tilsetting (se kapittel 4). Rekrutteringskostnader ved begge modeller må også veies opp mot hvordan de kan bidra til en bedre rekruttering.

Risiko

Det vil alltid være risiko knyttet til utvelgelse, og utfallet vil uansett modell i stor grad være avhengig av gode prosedyrer. Spørsmålet er om det er noen systematisk forskjell i risikoen for feil utvelgelse mellom de to modellene.

- Et valg innebærer en helhetsvurdering ut fra kjennskap til personen og valgprogrammet. Med interne kandidater er normalt personene godt kjent, noe som kan bidra til en lavere risiko. Dersom eksterne kandidater stiller til valg, vil imidlertid ikke nødvendigvis den forutgående kjennskapen til kandidatene være like god.
- I en tilsetningsmodell fremholdes i større grad risikoen for å tilsette feil kandidat. I denne modellen har en imidlertid mulighet til å anvende metoder og teknikker brukt i ordinær rekruttering og derved teste kandidatens lederkvaliteter og kompetanse.
- «Exit-mulighetene» er forskjellige i de to modellene – en tilsatt rektor kan sies opp, mens det ikke er mulig ved valgt rektor.

Spørsmålet om risiko ved tilsetting eller valg av rektor vil alltid være tilstede. Enkelte kan legge betydelig vekt på dette punktet, og arbeidsgruppen mener at valg av prosedyre kan være vesentlig i denne sammenheng.

Oppsummering utvelgelsesperspektiver - rektor

Ovenfor har vi redegjort for hovedgrupper av argumenter som har fremkommet i intervjuer og dokumenter, samt i arbeidsgruppens egne diskusjoner knyttet til utvelgelsesperspektiver for rektor i de to modellene. Argumentene må betraktes som sannsynlighetsbetraktninger mht. utfall langs de ulike dimensjonene, framfor absolutte sannheter. Tabell 2 representerer et forsøk på å veie argumentene i favør av de ulike modellene.

Tabell 2

Utvelgelsesperspektiver - rektor	I favør av modell med valgt rektor	Nøytral	I favør av modell med tilsatt rektor
Rekrutteringsgrunnlag			●
Kvalifikasjoner og intern legitimitet			
• Faglig kompetanse		●	
• Ledelseskompentanse			●
• Forankring/ intern legitimitet	●		
Ekstern legitimitet			●
Medbestemmelse			
• Medbestemmelse utvelgelse	●		
• Åpenhet i utvelgelsesprosessen	●		
Kostnader	●		
Risiko		●	

3.1.2 Utvelgelsesperspektiver - styreleder

I modellen med valgt rektor vil styreledervervet bekles av rektor selv, som er valgt av ansatte og studenter. Utvelgelsesperspektiver i tilknytning til dette er drøftet over. I modellen med tilsatt rektor blir styreleder utpekt av KD. Vi vil her kort trekke frem argumenter knyttet til ekstern versus intern utvelgelse av styreleder.

Institusjonell autonomi og legitimitet

I modellen med valgt rektor bestemmer virksomheten selv hvem som blir styreleder. I modellen med tilsatt rektor ligger denne beslutningen i utgangspunktet utenfor institusjonen.

- Et viktig aspekt er knyttet til den institusjonelle autonomien, mer spesifikt institusjonens uavhengighet og rammebetingelser for fri og uavhengig forskning. Den oppnevnte styreleders kompetanse og holdninger til forskning kan være viktig og ha potensielle virkninger for denne autonomien.
- En eksternt oppnevnt styreleder vil ikke nødvendigvis ha full intern legitimitet.
- Når det gjelder ekstern legitimitet, vil en eksternt oppnevnt styreleder kunne signalisere at virksomheten styres i tråd med sitt samfunnsoppdrag. En ekstern styreleder vil også, i tillegg til rektor, kunne være en god ambassadør for NHH.

Rammebetingelser for fri og uavhengig forskning er svært viktig; det samme er virksomhetens samfunnsoppdrag. Det er ikke gitt at den ene eller andre modellen vil skape problemer på noen av disse punktene. Vi merker oss imidlertid en viss bekymring knyttet til svekket autonomi. En prosess med god dialog med KD omkring oppnevning av ekstern styreleder er viktig.

Oppsummering utvelgelsesperspektiver - styreleder

Ovenfor har vi redegjort for hovedgrupper av argumenter som har fremkommet i intervjuer, dokumenter og gruppens egne diskusjoner knyttet til utvelgelse av styreleder. Tabell 3 representerer et forsøk på å veie argumentene og sannsynligheter i favør av de ulike modellene.

Tabell 3

Utvelgelsesperspektiver - styreleder	I favør av modell med valgt rektor	Nøytral	I favør av modell med tilsatt rektor
Institusjonell autonomi	●		
Intern legitimitet	●		
Ekstern legitimitet			●

3.2 Fordeler og ulemper i et ledelsesperspektiv

Valg av ledelsesmodell har implikasjoner på to nivåer. I virksomhetens daglige ledelse står en overfor alternativene enhetlig eller todelt faglig og administrativ ledelse. I styresammenheng er spørsmålet knyttet til om rektor innehar vervet som styreleder, eller om disse to funksjonene er delt.

3.2.1 Ledelsesperspektiver – faglig og administrativ ledelse

Ledelse krever en klar styring av virksomheten i samråd med strategiske mål for forskning, utdanning og formidling. En god ledelse skal også sørge for en effektiv administrasjon som støtter opp om virksomhetens kjerneaktiviteter. Vi vil her trekke frem ulike dimensjoner som synes å skille de to modellene fra hverandre. Uansett modell vil en velfungerende ledergruppe være viktig; dette kommer vi tilbake til i våre anbefalinger i kapittel 5.

Fokus og hvem som setter dagsorden

Et viktig spørsmål er om valg av modell kan påvirke ledelsens fokus. Hvilke aktører setter dagsorden i organisasjonen; hvordan vektlegges virksomhetens kjerneområder sett i forhold

til effektiv administrasjon; og vil virksomheten ha tilstrekkelig oppmerksomhet på sine utfordringer i stadig mer internasjonale og konkurranseutsatte omgivelser?

- Et viktig aspekt er hvem rektor har sitt mandat fra. En tilsatt rektor vil helt klart ha sitt mandat fra styret. En valgt rektor svarer også til styret, men har implisitt sitt mandat fra velgere og organisasjonen. Disse forskjellene kan presumptivt påvirke både agenda og beslutninger.
- Akademiske institusjoner har tradisjonelt vært styrt av det «akademiske fellesskapet», med sterkt innslag av medbestemmelse og konsensusorienterte beslutninger. Dette medfører ofte at dagsorden blir satt i en *bottom-up*-prosess på basis av initiativer fra fagstaben. Med stadig mer krevende omgivelser, reises spørsmålet om en mer *top-down*-tilnærming vil være nødvendig for å møte et økende press om å hevde seg internasjonalt i konkurranse om de beste studentene og den beste fagstab. Det hevdes at modellen med valgt rektor gir større sannsynlighet for en *bottom-up*-tilnærming, mens modellen med tilsatt rektor vil dreie mer mot en agenda initiert *top-down*.
- Ledelse av en akademisk virksomhet krever god styring og tilrettelegging av rammevilkårene for faglig-relaterte oppgaver som forskning, undervisning og formidling, men også fokus på en effektiv administrasjon. I modellen med valgt rektor vil en todelt ledelse bidra til en spesialisering av roller og fokus. I modellen med tilsatt rektor faller begge ansvarsområder direkte inn under rektor. En utfordring vil da være en balansert og målrettet styring av begge områder. Her vil opplagt ledergruppen kunne spille en viktig rolle.

Spørsmålet er om modellen med valgt rektor vil være preget av en *bottom-up*-tilnærming, mens modellen med tilsatt rektor i større grad preges av *top-down*-tilnærming med et klart mandat fra styret, og om dette har implikasjoner for evnen til å sette viktige spørsmål på dagsorden. Det er imidlertid vanskelig å konkludere med at det faktisk vil være tilfelle. Så vel en valgt som en tilsatt rektor vil ha klare incentiver til å ta på alvor de signaler omgivelser og konkurransesituasjon gir, og til å sette nødvendige tiltak på dagsorden for å møte de utfordringer institusjonen står overfor.

Effektiv beslutningsprosess

Et stadig mer internasjonalt og konkurranseutsatt marked kan fordre større endringsvilje og raskere beslutningsprosesser. Et viktig spørsmål er om valg av ledelsesmodell vil ha implikasjoner for effektiviteten i beslutningsprosessene og for hvilke beslutninger som faktisk tas.

- Det anses som sannsynlig at en valgt (internt rekruttert) rektor i større grad vil lande på mer konsensusbaserte og ofte også mer konserverende beslutninger. Tilsvarende anses det som sannsynlig at en rektor tilsatt av styret vil vise større endringsvilje og ha et noe sterkere mandat til å fatte nødvendige, men kontroversielle beslutninger. Dette vil være et gode når situasjonen krever det, men kan også medføre en risiko for feil og/eller dårlig forankrede beslutninger.
- En modell med valgt rektor har tradisjonelt vært preget av konsensusorienterte prosesser – der tiltak og beslutninger skal vurderes i en rekke organer før vedtak fattes. Slike prosesser kan være tungridde og svært tidkrevende. En modell med tilsatt rektor fremheves å kunne gi mer effektive beslutningsprosesser.
- Spørsmålet om effektivitet i beslutningsprosessene vil imidlertid avhenge av hvordan høyskolen organiserer sin virksomhet og sine beslutningssystemer mer generelt, og det vil være potensiale for forenklinger og effektivisering med begge modeller. Et

grunnleggende spørsmål er derfor om valg av modell vil påvirke sannsynligheten for å initiere mer effektive beslutningsprosesser.

Modellen med tilsatt rektor blir ofte vurdert å gi en mer effektiv beslutningsprosess med større endringsvilje og raskere handling, muligens beheftet med en større risiko. Imidlertid synes det klart at det er rom for forbedring av beslutningsprosessene uavhengig av valgt modell.

Implementeringsevne

Et vesentlig spørsmål er om modellene skiller seg systematisk fra hverandre mht. endrings- og implementeringsevne.

- Dersom en modell med valgt rektor assosieres med mer konsensusbaserte beslutninger, vil disse i større grad bli akseptert og kan derved lettere implementeres i organisasjonen. Dersom en modell med tilsatt rektor assosieres med større endringsvilje, men svakere fokus på forankring av beslutningene i organisasjonen, vil mer kontroversielle beslutninger kunne møte motstand i implementeringsfasen. I begge tilfeller vil en godt fungerende ledergruppe kunne være avgjørende for både forankring og implementeringsevnen.
- Enhetlig ledelse kan bidra til tydeligere styringssignaler nedover i organisasjonen, og på den måten styrke implementeringsevnen.

Funksjonsmåte og effektivitet i begge modeller vil i stor grad være avhengig av den øvrige styringsstrukturen (ledergruppe, matriseorganisasjon, instituttorganisering, utvalg) ved høyskolen. Dette påvirker både hvor raskt beslutninger tas og hvordan de implementeres i organisasjonen.

Kostnader

De to ledelsesmodellene kan ha ulike implikasjoner for kostnadsnivået i organisasjonen. Følgende aspekter har blitt trukket frem:

- Manglende kontinuitet kan medføre ekstra kostnader, og det antas at det vil være lettere å sikre god kontinuitet med interne kandidater. Imidlertid kan begge modeller støtte både interne og eksterne kandidater, og uansett vil det være viktig med gode rutiner for erfaringsoverføring.
- En modell med tilsatt rektor (og eventuelt tilsatt rektorat og instituttledere) kan virke kostnadsdrivende.

Det er sannsynlig at kontinuitetskostnader og kostnader ved en mer profesjonell, tilsatt ledelse kan bidra til et noe høyere kostnadsnivå i organisasjonen. Dette må imidlertid holdes opp mot mulighetene for å få til mer effektive beslutnings- og styringssystemer, og derved eventuelt kunne redusere det samlede behovet for faglige og administrative årsverk i lederposisjoner.

Risikovurdering

Ut fra diskusjonen over om agendasetting, hvem rektor har sitt mandat fra, hvordan beslutninger fattes og hvordan de gjennomføres, kan det være nærliggende å anta at de to modellene kan gi en systematisk forskjell i risiko:

- En valgt rektor kan stå i fare for å «gjøre for lite» både gjennom konsensustilnærmingen og fordi fokuset på endrings- og utviklingsbehov ikke er sterkt nok.
- En tilsatt rektor kan stå i fare for å «gjøre for mye», ikke minst fordi det vil være et større press på å vise resultater innen den relativt korte tiden åremålet gir.

Det er viktig å være klar over disse ulikhetene og uansett modell forsøke å legge best mulig til rette for at slike «feil» ikke oppstår. Hvorvidt den ene eller den andre typen av «feil» er mest alvorlig, vil avhenge av hvordan man ser på institusjonens utfordringer og behov for endringer.

Oppsummering ledelsesperspektiver – faglig og administrativ ledelse

Ovenfor har vi redegjort for hovedgrupper av argumenter som har fremkommet i intervjuer, dokumenter og gruppens egne diskusjoner knyttet til ledelsesmodell for faglig og administrativ ledelse.

Tabell 4 representerer et forsøk på å veie argumentene og sannsynligheter i favør av de ulike modellene.

Tabell 4

Ledelsesperspektiver – faglig og administrativ ledelse	I favør av modell med valgt rektor	Nøytral	I favør av modell med tilsatt rektor
Fokus og hvem setter agenda			
• Bottom-up	●		
• Top-down			●
Effektiv beslutningsprosess			●
Implementeringsevne			
• Forankring	●		
• Enhetlig styring			●
Kostnader	●		
Risikovurderinger			
• Unngå «for mye» endringer	●		
• Unngå «for lite» endringer			●

3.2.2 Ledelsesperspektiver – styreleder og rektor

Styret er virksomhetens øverste styringsorgan. Den ene modellen innebærer at rektor og styreleder er en og samme person; den andre en tilsatt rektor og en eksternt oppnevnt styreleder. Spørsmål er om valg av modell har implikasjoner for virksomhetsstyring og styrets arbeid.

Sparringpartner, kontrollfunksjon og styrets arbeid

Spørsmålet omkring et eventuelt skille mellom rektor og styreleder knyttes opp til verdien av en sparringpartner for institusjonens øverste leder, så vel som implikasjoner for styrets arbeid og maktforhold i organisasjonen.

- Med eksternt styreleder vil rektor ha en viktig sparringpartner med andre perspektiver. Dette fremheves ofte som en klar styrke ved en slik modell, bl.a. av EQUIS-komiteer som har vurdert NHH.
- En eksternt styreleder kan også utøve en tydeligere kontrollfunksjon. Denne kontrollfunksjonen vil imidlertid uansett styret ha, så spørsmålet er om den kan utøves lettere eller bedre i en situasjon der rektor ikke samtidig er styreleder.
- Spørsmålet omkring maktkonsentrasjon i modellen med valgt rektor har også vært oppe i debatten. Dette tillegges bl.a. betydelig vekt i Stortingsproposisjonen om endring av ledelsesmodell, der det fremheves at en valgt rektor spiller en sentral rolle i alle faser av en beslutningsprosess – forberedelse av sakene, behandling i styret, og implementering

av beslutningen. På den annen side vil styret møte både rektor og administrerende direktør i denne modellen, mens det kun møter rektor i den andre modellen.

- Styrets arbeidsmåte kan også bli påvirket av modellvalget. Med ekstern styreleder kan det bli et tydeligere krav til hvilke saker som kommer til styret, hvordan disse presenteres for styret, og hvordan styret holdes orientert om oppfølging og implementering. Dette kan bidra til å gjøre styrearbeidet bedre og mer målrettet mot de strategiske oppgaver styret skal ha i henhold til UH-loven.

Alt i alt blir et skille mellom styreleder og rektor av de fleste fremholdt som en styrke. Det gjelder spesielt for eksterne aktører som har sett på ledelsesmodellene, og det følger også vanlige ledelsesprinsipper.

Oppsummering ledelsesperspektiver – styreleder og rektor

Ovenfor har vi redegjort for hovedgrupper av argumenter som har fremkommet i intervjuer, dokumenter og gruppens egne diskusjoner knyttet til ledelsesmodell for styreleder og rektor. Tabell 5 summerer noen sannsynlige tendenser.

Tabell 5

Ledelsesperspektiver – styreleder og rektor	I favør av modell med valgt rektor	Nøytral	I favør av modell med tilsatt rektor
Sparringpartner og kontrollfunksjon			●
Styrets arbeidsmåte og fokus			●

3.3 Helhetsvurdering – veiing av argumentene

I gjennomgangen over har vi sett på ulike argumenter knyttet til de to modellene vurdert i forhold til hhv. utvelgelses- og ledelsesperspektiver. Diskusjonen over viser at ingen av de to modellene trer klart frem som mest gunstig på alle punkter. Begge modeller har sine fordeler og ulemper. Valg mellom modellene fordrer derfor en vektlegging av hvilke aspekter en mener er viktigst for organisasjonen og en helhetsvurdering basert på det. Dette blir videre drøftet i kapittel 5.

4. Prosedyre

Arbeidsgruppen har også fått som mandat å foreslå egnede prosedyrer for valg/tilsetting av rektor ved de to modellene. Dette er et viktig punkt, og så vel tidligere utredninger ved NHH som innspill i de samtaler vi har hatt med ulike grupper har lagt stor vekt på at prosedyren kan være avgjørende for et godt resultat, både ved valg og tilsetting av rektor. Selv om de to modellene i utgangspunktet er vesensforskjellige når det gjelder prosedyre, så er det en del fellestrekk som gjør at prosedyrevalg blir viktig. For det første er formålet uansett modell å kunne rekruttere best mulig rektor (og ledelse) for NHH. For det andre vil rektors legitimitet innad – mot fagstab, administrativ stab og studenter – være helt avgjørende for at vedkommende skal kunne gjøre en god jobb, uansett modell. Hvordan man sikrer slik legitimitet vil være forskjellig mellom modellene, men viktigheten av legitimitet er felles. For det tredje må rektor ha legitimitet utad – mot næringsliv, myndigheter, politiske miljøer og akademia, både nasjonalt og internasjonalt. Igjen kan modellene skille seg fra hverandre med hensyn til hvordan dette sikres, men det er like viktig ved begge modeller. I vår diskusjon av prosedyre for de to modellene vil vi legge hovedvekten på hvordan disse tre hensyn best kan ivaretas.

4.1 Prosedyre ved valg av rektor

NHH har alltid hatt valgt rektor og har derved også utviklet velfungerende prosedyrer for valg. I korte trekk har prosedyrene vært som følger: Rektor og prorektor velges som team, og de stemmeberettigede er fagstab, administrativ stab og studenter (veiet etter en gitt fordelingsnøkkel iht. UH-loven). Både egne ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor, og alle stemmeberettigede har rett til å fremsette forslag på kandidater. I forkant av hvert valg nedsetter styret en valgkomite (eller nominasjonskomite) som har som mandat å finne egnede kandidater (rektorteam) til rektorvalget. Ved valget i 2013 ble valgkomiteen eksplisitt oppfordret til å forsøke å finne flere alternative kandidater til valget, og også å søke etter og åpne for innspill til både interne og eksterne kandidater. De kandidater som er fremmet innen fristen for forslag – både kandidater foreslått av valgkomiteen og eventuelle andre forslag – får anledning til å presentere seg og legge frem sitt program for neste periode i et valgmøte arrangert av NHH. Deretter velges rektor og prorektor som team etter nærmere fastsatte regler i NHHs valgereglement. Ved de to siste valgene har teamene i tillegg til rektor og prorektor også bestått av viserektor(er); formelt sett velges ikke disse på samme måte som rektor og prorektor; de utpekes etter at valget har funnet sted. Det har imidlertid blitt kutyme for at rektoratene stiller og presenterer seg som team, inklusive eventuelle viserektorer, slik at valgforsamlingen har god informasjon om hvordan det fremtidige rektoratet har tenkt å legge opp arbeidet.

I forhold til de tre kravene nevnt innledningsvis, synes det å være en allmenn oppfatning at en valgordning i seg selv bidrar til å sikre intern legitimitet. Når det gjelder det å finne best mulig rektor(at) for NHH – altså vurdere kandidatens kompetanse og egnethet som ledere for NHH – spiller valgkomiteen en sentral rolle, og det samme kan sies om å sikre ekstern legitimitet. Valgkomiteen vil typisk foreta en helhetsvurdering av så vel de innspill den måtte få til kandidater som kandidater komiteen selv kommer frem til, og i en slik vurdering vil både faglige og ledelsesmessige egenskaper inngå.

Et alternativ til NHHs valgmodell er en valgordning uten bruk av valgkomite. En slik ordning finnes ved flere andre institusjoner, og da vil ulike kandidater typisk kunne bli fremmet av ulike grupperinger eller fagmiljøer på institusjonen, eller av kandidatene selv. En fordel med en slik modell kan være at den kan virke mer demokratisk ved at man kan få mer reelle

alternativer å velge mellom. En ulempe kan være at man ikke på samme måte som med en valgkomite får sikret at det faktisk finnes minst ett alternativ som har blitt vurdert til å tilfredsstillende nødvendige krav til et rektorat mht. egnethet, legitimitet osv.

Dersom NHH beslutter å fortsette med valgt rektor, er det etter arbeidsgruppens mening liten grunn til å endre vesentlig på de rutiner høyskolen har hatt så langt. Vi vil sterkt anbefale at høyskolen fortsetter med en ordning med valgkomite, gjerne med et tydelig mandat både med hensyn til kvalifikasjoner og å søke etter velegnede kandidater både internt og eksternt. Som ved siste valg, bør valgkomiteen oppfordres til å fremme forslag på alternative kandidater, slik at valgforsamlingen kan ha et reelt valg mellom ulike kandidater. På et mer detaljert nivå, kan det være grunn til å vurdere om valgkomiteen etter gjeldende regler har en tilfredsstillende størrelse og sammensetning, og om den skal ha enda tydeligere mandat i forhold til antall kandidater, interne og eksterne kandidater osv., men samtidig må dette veies opp mot hva som er mulig, gitt den rekrutteringsbasen som finnes. Det er viktig at valgkomiteen har tilstrekkelig bredde og representativitet, men samtidig må den være liten nok til å kunne jobbe effektivt og godt. Arbeidsgruppen har ikke tatt stilling til om dagens sammensetning er optimal, eller om det f.eks. kan være aktuelt å vurdere en noe større valgkomite⁸.

4.2 Prosedyre ved tilsetting av rektor

Dersom NHH beslutter å gå over til modellen med tilsatt rektor, må en rekke forhold avklares og besluttes med hensyn til prosedyrer og rutiner. Det gjelder så vel forhold i forkant av en utlysning og prosessen med å finne og vurdere kandidater som selve tilsettingen. Det må i alle fall tas stilling til og utarbeides prosedyrer for

- Fastsettelse av kravspesifikasjon og utlysningstekst;
- Bruk av nominasjonskomite for å finne gode kandidater – og i så fall sammensetning av denne;
- Bruk av eksterne rådgivere/rekrutteringsbyrå på hele eller deler av prosessen;
- Bruk av innstilling – og i så fall sammensetning av innstillingsorganet;
- Grad av åpenhet, medvirkning osv. i prosessen.

I relasjon til diskusjonen i kapittel 2 må det også vurderes om, og i så fall hvordan, eventuell pro- eller viserektorer skal tilsettes. I vår diskusjon her vil vi fokusere på tilsetting av rektor, og tar som et premiss at resten av rektoratet vil bli tilsatt eller utnevnt etter at rektor er tilsatt. Dette må imidlertid avklares tidlig i prosessen, dersom NHH skifter til modellen med tilsatt rektor.

I forhold til det første av de tre kravene drøftet innledningsvis i dette kapitlet – å rekruttere best mulig rektor for NHH – vil alle kulepunktene i listen over være viktige. Det må legges mye arbeid i kravspesifikasjon og i forankringen av denne både i styret og i organisasjonen for øvrig. Kravspesifikasjon og utlysningstekst vil være førende for det videre rekrutteringsarbeidet, og det er derfor viktig at det er en felles forståelse for hvilke krav som skal stilles til stillingen. De neste punktene dreier seg om å søke etter, vurdere og til slutt innstille og tilsette den beste kandidaten. Dette kan gjøres på mange måter, og vi kan her bare skissere noen viktige sider ved disse prosessene, slik arbeidsgruppen ser det.

⁸ Ved de par siste valgene, har valgkomiteen hatt fem medlemmer – to fra fagstab, en blant de eksterne styremedlemmene, en oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene for de teknisk-administrativt tilsatte, og en studentrepresentant.

For å sikre god legitimitet innad både for tilsettingsprosessen som sådan og ikke minst for den som tilsettes som rektor, vil det være svært viktig at prosessen er godt forankret, at den er preget av mest mulig åpenhet, og at den gir rom for god medvirkning for alle berørte parter, dvs. fagstaben, administrasjonen og studentene, i tillegg til styret. Samtidig må dette avveies mot behovet for å ha en profesjonell og god prosess som sikrer at de beste kandidatene faktisk stiller seg til disposisjon⁹. Arbeidsgruppen mener at en god bruk av nominasjons- og innstillingsutvalg gjennom hele prosessen kan være en hensiktsmessig måte å sikre medvirkning og forankring på. Dette (eller disse) bør da i utgangspunktet være bredt og representativt sammensatt. Det kan tenkes ulike modeller; det viktigste vil være at utvalget (eller utvalgene) er sammensatt på en slik måte at det (de) nyter stor tillit i organisasjonen, samtidig som det (de) må være i stand til å gjennomføre en effektiv og god tilsettingsprosess.

Som et eksempel kan nevnes måten HiOA gjorde dette på ved overgang fra valgt til tilsatt rektor. HiOA nedsatte et bredt sammensatt rådgivende innstillingsutvalg med 25 medlemmer¹⁰, og dette utvalget utpekte selv et mindre, formelt innstillingsråd bestående av fem av medlemmene. Det brede utvalget hadde ansvaret for å søke etter kandidater, vurdere disse opp mot stillingsbeskrivelse og utlysningstekst, og bestemme hvilke kandidater som skulle innkalles til intervju, mens det mindre utvalget (sammen med HR-direktøren) sto for intervjuer, referansesjekking osv., og den formelle innstillingen til styret. En tilsvarende ordning kan være aktuell for NHH dersom det besluttes å gå over til tilsatt rektor, om enn i noe mindre skala, gitt at HiOA er en mye større institusjon enn NHH.

Hvorvidt det skal benyttes ekstern hjelp i tilsettingsprosessen, vil styret måtte vurdere grundig. Arbeidsgruppen ser fordeler ved å kunne benytte ekstern ekspertise f.eks. til kvalitetssikring av kandidater, men er skeptisk til å «sette ut» store deler av en slik rekrutteringsprosess til eksterne. Både hensynet til stillingens karakter og viktigheten av god medvirkning og forankring, tilsier at betydelige deler av prosessen bør skje i interne organer, som et nominasjons-/innstillingsutvalg, diskutert over.

Ekstern legitimitet må sikres gjennom kravspesifikasjonen og ved at det gjennomføres en åpen, ryddig og god rekrutterings- og tilsettingsprosess. Selv om en tilsettingsprosess i seg selv kan bidra til ekstern legitimitet, vil prosedyren spille en sentral rolle også på dette punktet.

Ved en eventuell overgang til tilsatt rektor, vil altså arbeidsgruppens anbefaling være å legge opp prosessen slik at det sikres best mulig forankring og medvirkning, samtidig som hensynet til en effektiv og god rekrutteringsprosess ivaretas. Bruk av et nominasjons- og innstillingsutvalg med bred og representativ deltakelse, kan være en vei å gå for å sikre dette. Eventuelt kan en undergruppe av dette utvalget fungere som formelt innstillingsorgan, forutsatt at det sikres god informasjonsutveksling og dialog med det større utvalget.

⁹ Enkelte potensielle kandidater vil kunne vegre seg mot å stå på en offentlig søkerliste. Offentlighetsloven presiserer at søkerlisten i utgangspunktet skal være offentlig, men det gis mulighet for å unnta søkere fra dette kravet dersom særskilte grunner taler for det. Dette vil være en vurdering i hvert enkelt tilfelle.

¹⁰ Utvalget hadde følgende sammensetning: Leder, oppnevnt av og blant styrets eksterne medlemmer, 5 studentrepresentanter, oppnevnt av Studentparlamentet, 4 tjenestemannsrepresentanter, oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene, 10 UF-tilsatte – 2 oppnevnt av hvert fakultet/1 oppnevnt av hvert av sentrene (SVA og SPS), 5 TA-tilsatte – 1 oppnevnt av hvert fakultet/FA. Det må bemerkes at HiOA er en stor institusjon, og det er trolig grunnen til at utvalget ble så stort.

4.3 Prosedyre ved oppnevning av ekstern styreleder

Mens UH-loven av 2005 spesifiserte at institusjoner med tilsatt rektor skal fremme forslag overfor KD på kandidater til styreledervervet, har lovendringen tatt bort dette punktet. I proposisjonen står det imidlertid at det vil være naturlig med en god dialog mellom KD og den aktuelle institusjon som en del av prosessen med å oppnevne ekstern styreleder. Dersom NHH velger å skifte til en slik modell, blir da også dialogen med KD svært viktig for å sikre at vi får en styreleder som kan bidra positivt til NHHs videre utvikling.

5. Arbeidsgruppens anbefalinger

Arbeidsgruppen vil i dette kapitlet gi en samlet fremstilling av våre anbefalinger, basert på analysene og diskusjonen over. Arbeidsgruppens medlemmer er enige om de fleste av premissene som fremkommer i dette kapitlet når det gjelder ønsker og krav til fremtidig ledelse for NHH, men er delt i synet på hvilken av de to mulige ledelsesmodellene som bør velges for best å imøtekomme disse kravene. Vi vil her først gå gjennom de vurderingene og anbefalingene arbeidsgruppen er enstemmige om, før vi til slutt drøfter det punktet hvor gruppen er delt i sitt syn og sin anbefaling.

5.1 Felles syn – forutsetninger og krav til fremtidig ledelse av NHH

5.1.1 Ledergruppens betydning

Arbeidsgruppen mener det er viktig å vurdere valget av ledelsesmodell i et bredere perspektiv enn bare hvordan rektorrollen skal bekles og utøves. For at en institusjon som NHH skal fungere godt og være rustet til å møte de utfordringer vi står overfor i årene som kommer, vil det være avgjørende at høyskolen har en velfungerende ledergruppe som har et helhetlig ansvar for virksomheten og som har fullmakter og tillit nok til å kunne lede institusjonen på en god måte. NHH har i dag solide beslutningsprosesser som normalt fører frem til godt funderte og vel forankrede beslutninger, men disse prosessene tar ofte lang tid og involverer mange ulike instanser og personer. Prosessen i seg selv kan også virke konserverende på de beslutninger som fattes, i tillegg til at det er kostbart når mange er involvert, og det kan til tider gi suboptimale løsninger. For enkelte typer beslutninger kan det være nødvendig med så grundige prosesser, mens for andre kan selve prosessen hemme muligheten til å gjøre riktige og nødvendige valg i tide.

Det kan være mange grunner til at beslutningsprosessene har blitt slik. Uten å gi en fullstendig liste, vil vi nevne at ting som todelt ledelse, matriseorganisering, instituttorganisering, administrativ organisering og forholdet mellom de ulike organene og nivåene kan ha bidratt til relativt tunge og omstendelige prosesser. Resultatet er at både store og mindre saker ofte drøftes og vurderes i mange organer, og det er ikke alltid klart hvem som har den endelige beslutningsmyndighet eller ansvar for og myndighet til å følge opp og implementere beslutninger.

Uansett hva som blir besluttet om fremtidig ledelsesmodell for NHH, mener arbeidsgruppen at det vil være behov for å gå gjennom hele organisasjonen og beslutningsprosessene, for å sikre at høyskolen får et tilstrekkelig effektivt og godt ledelses-, beslutnings- og implementeringssystem for fremtiden¹¹. En vei å gå, vil være å definere en toppledergruppe som har ansvar for så vel den faglige som den administrative delen av virksomheten, og som har fullmakt til å fatte og implementere beslutninger uten at dette skal involvere like mange instanser som i dagens system. Skal et slikt system fungere, fordrer det at denne ledergruppen har den nødvendige legitimitet og tillit, og at beslutningsprosesser forenkles og gjøres mer effektive. Da må det legges stor vekt på å utvikle andre former for medvirkning og forankring enn ved at «alle» deltar i alle beslutninger. Åpenhet i beslutninger og gode arenaer for informasjonsutveksling, innspill og dialog mellom ledelsen og organisasjonen vil kunne være

¹¹ Det er også i dag fokus på disse problemstillingene, f.eks. gjennom prosjektet «Towards connected leadership», men arbeidsgruppen vil allikevel fremheve at det er behov for å foreta en mer helhetlig gjennomgang av hele beslutningssystemet.

viktige elementer i dette, kombinert med en klar og felles forståelse av i hvilke organer beslutninger fattes.

Som nevnt i kapittel 2, har også flere institusjoner valgt en modell med to nivåer av ledergrupper – en toppledergruppe (rektorat og administrative toppledere) og en utvidet ledergruppe som består av toppledergruppen og ledere på neste nivå. Det kan også være en modell for NHH¹². Det avgjørende vil være at de ulike ledergruppene har klare og tydelige mandater, og at det er god forståelse i organisasjonen av hvordan beslutninger fattes og implementeres.

Vi vil presisere at det ikke er noen form for automatikk i at valg av ledelsesmodell (altså valgt eller tilsatt rektor) i seg selv bidrar til slike endringer; det vil kreve en aktiv gjennomgang og endring av beslutningssystemer og prosesser, uansett ledelsesmodell. De to modellene vil kunne resultere i ulike (topp)ledergrupper, i og med at det er todelt ledelse i den ene modellen og enhetlig i den andre, men det betyr ikke at den ene modellen nødvendigvis vil fungere bedre enn den andre. I de samtaler og innspill arbeidsgruppen har hatt og fått, har det fremkommet gode argumenter både for valgt og tilsatt rektor som beste modell for å kunne effektivisere beslutnings- og implementeringsprosessene. Blant de viktigste argumentene for at **valgt rektor** vil være beste modell, er at den modellen i størst grad sikrer legitimitet, tillit og forankring for rektor/rektorat, og derved muliggjør forenklede og effektive beslutningssystemer. Blant de viktigste argumentene for **tilsatt rektor**, er at det innebærer enhetlig ledelse, gir rektor/rektoratet et tydelig mandat fra styret, og kan gi en større rekrutteringsbase for å sikre at rektor har så vel faglig som ledelsesmessig legitimitet og kompetanse. Disse ulike hensynene vektlegges ulikt både av dem vi har hatt samtaler med og av medlemmene i arbeidsgruppen.

5.1.2 Styrets arbeid

Styret har det overordnede ansvaret for virksomheten, herunder effektiv organisering, strategiutforming, høy kvalitet, måloppnåelse, ressursbruk og rapportering. Styret skal også føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret kan delegerer myndighet til andre ved institusjonen i den grad det ikke strider mot UH-lovens bestemmelser om hva styret selv skal gjøre. En effektiv ledelsesmodell fordrer en god balanse mellom hva styret selv har ansvar for og hva som delegeres til ledergruppen eller andre. Det fordrer også god dialog mellom ledelsen og styret, slik at styret kan virke som en støttespiller og pådriver for ledelsen, og samtidig føre tilsyn med daglig ledelse, slik UH-loven sier.

Styrets sammensetning og ledelse er viktig i denne sammenheng. Styrets sammensetning er gitt og uavhengig av valg av ledelsesmodell – med fire eksterne medlemmer, to studenter, en fra teknisk-administrativ stab og fire fra fagstab. Forskjellen er at ved **valgt rektor** er rektor styreleder (og en av de fire fra fagstab), mens ved **tilsatt rektor** vil KD oppnevne et av de eksterne medlemmene som styreleder, mens rektor er styrets sekretær. Flere har argumentert for at en ekstern styreleder kan være en klar styrke, både som sparringpartner for rektor og i forhold til styrets arbeidsmåte og kontrollfunksjon. Hele arbeidsgruppen er enig i at det ville være ønskelig med ekstern styreleder for NHH, og skulle ideelt sett ønske at det ville være mulig å ha ekstern styreleder uavhengig av valg av ledelsesmodell. Det er imidlertid ikke

¹² I NHHs tilfelle vil nivå 2 på faglig side være instituttlederne, siden vi ikke har et fakultetsnivå. Hvordan administrasjonen skal være representert i en slik ledergruppe vil avhenge av hvilken modell som velges med hensyn til enhetlig eller todelt ledelse.

mulig, og derved må også dette spørsmålet veies opp mot andre hensyn, slik vi kommer tilbake til mot slutten.

5.1.3 Prosedyre ved valg/tilsetting

Med utgangspunkt i diskusjonen i kapittel 4, vil vi her kort oppsummere arbeidsgruppens enstemmige anbefalinger med hensyn til prosedyre ved valgt og tilsatt rektor.

Valgt rektor

Dersom NHH fortsetter med modellen med valgt rektor, mener arbeidsgruppen at en ordning med valgkomite bør fortsette. Valgkomiteens sammensetning og mandat kan vurderes, men det vil uansett være viktig at en valgkomite har ansvar for å sikre at det fremkommer gode og velkvalifiserte kandidater til valget. Når det gjelder sammensetning, kan det vurderes om valgkomiteen burde være noe større og bredere sammensatt enn det som har vært vanlig hittil. Når det gjelder mandat, er det viktig at det tydelig fremkommer at så vel interne som eksterne kandidater skal søkes etter, og at det er sterkt ønskelig at det er mer enn én kandidat til rektorvalget. Hvorvidt det, som nå, skal være slik at rektor og prorektor velges som team, mens eventuelle andre medlemmer i rektoratet ikke (formelt) velges, eller om valgreglementet i større grad skal tilpasses det faktum av rektoratet kan ha ulike sammensetninger, vil også måtte vurderes. Arbeidsgruppen har ikke gått nærmere inn på det valgtekniske her, men vi er enige om at helheten i rektoratet og eventuelt den planlagte arbeidsdelingen innen rektoratet vil være viktig informasjon å få frem i valgprosessen/valgekampen.

Tilsatt rektor

Dersom NHH endrer til modellen med tilsatt rektor, er arbeidsgruppens medlemmer enige om at det må legges opp til en tilsetningsprosedyre som sikrer bred og god medvirkning fra ansatte og studenter i hele prosessen – fra kravspesifikasjon, via søk etter og vurdering av mulige kandidater, til den faktiske innstilling på finalekandidatene. Det kan tenkes flere modeller for dette, men den omtalte modellen fra Høgskolen i Oslo og Akershus (se kapittel 4) synes å ha mange gode egenskaper. Der ble det oppnevnt et stort og bredt sammensatt rådgivende innstillingsutvalg som var involvert i hele prosessen, og blant medlemmene i dette et mindre, formelt innstillingsråd som tok del i intervjuer, testing og vurdering av enkeltkandidater, og som sto for den formelle innstillingen til styret. Begge utvalg var ledet av et eksternt styremedlem, det var lagt opp til god dialog mellom utvalgene, og fagstab, administrativt ansatte, tillitsvalgte og studenter var godt representert i det store utvalget.

Arbeidsgruppen vil anbefale at en tilsvarende prosess vurderes for NHH hvis man går for tilsatt rektor. Det vil bidra til å sikre god, representativ medvirkning for alle interessentgrupper og en bred og grundig vurdering av mulige kandidater. Det vil også kunne bidra til å balansere ønskene om en mest mulig åpen tilsetningsprosess mot behovet for å imøtekomme enkelte kandidaters velbegrunnede ønsker om å være unntatt offentlighet. Dersom NHH går for en slik modell, vil oppnevning og sammensetning av det rådgivende innstillingsutvalget være svært viktig. Utvalget må sammensettes på en slik måte at det har stor tillit i organisasjonen, samtidig som det må kunne jobbe effektivt og godt med å finne og vurdere mulige rektorkandidater. Legitimitet blant fagstaben er spesielt viktig, og det bør reflekteres i utvalgets sammensetning¹³.

¹³ Ved valg av rektor gir UH-loven vekt for hhv fagstab, administrativ stab og studenter. Noe tilsvarende kan gjøres ved sammensetningen av det rådgivende innstillingsutvalget.

Arbeidsgruppen har ikke foretatt en grundig vurdering av eventuell bruk av ekstern hjelp i tilsetningsprosessen. Vi er imidlertid enige om at en vesentlig del av prosessen må være godt forankret internt og derfor skje i interne organer. Det taler mot å «sette ut» rekrutteringen til et eksternt byrå, men det kan allikevel være meget fornuftig å innhente ekstern hjelp til f.eks. testing og kvalitetssikring av kandidater.

Ved tilsetting av rektor, vil stillingsbeskrivelsen og kravspesifikasjonen være svært viktig. Det følger av loven at rektor skal ha faglig og ledelsesmessig legitimitet, men det er opp til institusjonen selv å definere hva det skal innebære. Arbeidsgruppen vil ikke gå inn på spesifikke deler av en slik kravspesifikasjon, bortsett fra på ett punkt. Vi mener at en rektor må ha høy akademisk status og legitimitet, og være godt kjent med og ha bred erfaring fra norsk og/eller internasjonal universitets- og høyskolesektor. En måte å spesifisere dette på, er ved å stille som krav at kandidater skal ha kompetanse på professornivå eller tilsvarende. Det sier seg selv at det også må stilles krav til lederegenskaper, ledererfaring osv., men vi ser ikke noen grunn til å spesifisere det nærmere her.

Ved tilsatt rektor, må det også tas stilling til om og hvordan eventuelle pro- og/eller viserektorer skal tilsettes eller oppnevnes. Arbeidsgruppen har ikke gått inn på dette i detalj, men med henvisning til erfaringene fra andre institusjoner med tilsatt rektor, mener vi det er viktig å vurdere sammensetningen av hele rektoratet og om det skal være en tydelig arbeidsdeling i rektoratet (som f.eks. en prorektor for utdanning og en for forskning). Disse valgene vil ha konsekvenser for den øvrige organiseringen av virksomheten. Uansett hvordan rektoratet skal sammensettes, finner vi det naturlig at rektor tilsettes først, slik at vedkommende kan spille en viktig rolle i tilsetting (eller utnevning) av resten av rektoratet. Også ved tilsatt rektor er det viktig at rektoratet som helhet har legitimitet i organisasjonen.

Åremålets lengde

Arbeidsgruppen mener at i modellen med ***tilsatt rektor***, kan en åremålsperiode på fire år være i korteste laget. Dersom styret beslutter å gå over til denne modellen, vil vi derfor oppfordre styret til å vurdere om NHH skal rette en henvendelse til KD om å tillate lengre åremålsperiode¹⁴. Paragraf 6-4 i UH-loven åpner for dette gjennom formuleringen «*Når særlige grunner taler for det, kan departementet, etter forslag fra styret, fastsette en annen åremålsperiode enn fire år.*» Arbeidsgruppen er ikke kjent med om noen institusjoner har gjort slike henvendelser, men vi mener det kan være gode grunner for å gjøre det. Et noe lengre åremål vil trolig gjøre stillingen mer attraktiv for eksterne søkere, det vil gi den nye ledelsen noe mer tid til å planlegge og gjennomføre strategiske endringer innen åremålsperioden, og det vil sikre at det ikke alltid er et avtroppende styre som tilsetter ny rektor.

5.2 Delt syn – endelig anbefaling av modell

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, er arbeidsgruppens medlemmer enige om premissene for og kravene til god ledelse for NHH i årene fremover, som diskutert i avsnitt 5.1. Alle medlemmene er også enige om at det kan være gode argumenter for begge modeller, og at det ikke er enkelt entydig å si at den ene modellen vil være klart bedre enn den andre i alle situasjoner. Andre forhold – som hvilke personer som bekler de ulike roller og at det er en velfungerende ledergruppe – kan være like viktig som valg av modell. Men valg av modell er allikevel et sentralt element i dette, og arbeidsgruppen er delt i synet på hvilken av de to ledelsesmodellene som har størst sannsynlighet for å bidra til at høyskolen utvikler seg i den

¹⁴ I så fall må det også vurderes om maksimaltiden på åtte år for rektor skal søkes utvidet.

ønskede retning. Det vil alltid være en avveining av ulike, og hver for seg, gode og viktige hensyn opp mot hverandre. Til syvende og sist er det styret som må foreta denne avveilingen, basert på de argumenter og vurderinger som fremkommer i denne innstillingen, høringsinnspillene og andre hensyn styret måtte mene det er viktig å trekke inn. Innad i arbeidsgruppen har vi kommet til ulike konklusjoner om hva som ut fra en helhetsvurdering vil være beste modell for NHH, og vi vil nå avslutningsvis kort gjøre rede for hvordan hver av de to delene av arbeidsgruppen har vurdert valg mellom de to modellene.

For modell med valgt rektor

To av arbeidsgruppens medlemmer, Mette Bjørndal og Linda Rud, mener at modellen med valgt rektor alt i alt vil være best egnet for NHH også i årene fremover, for at NHH skal nå sine mål om å være blant de ledende handelshøyskolene i Europa. Denne konklusjonen bygger på en sterk vektlegging av følgende aspekter:

- Kvalitet på høyt internasjonalt nivå i forskning og utdanning betinger en dedikert fagstab som støtter opp om disse målene. Modellen med valgt rektor bidrar til en ledelse av forskning, undervisning og formidling gjennom medvirkning og engasjement, noe som anses som vesentlig i en akademisk institusjon. Essensielle grunnverdier ved denne modellen er lokal forankring, konsultasjon og legitimitet. Modellen med valgt rektor anses å fremme større grad av oppslutning og engasjement om vedtak som gjøres, og derigjennom fremme lokale initiativ, kreativitet og entreprenørskap, som er grunnpilarer i all forskning og forskningsbasert undervisning.
- Det er viktig at NHH utvikler beslutningsstrukturene slik at beslutninger kan tas raskere og at det blir mer oppmerksomhet rundt gjennomføring og resultater. Det presiseres at dette er nødvendig – og mulig – uansett valg av ledelsesmodell. Dette fordrer en gjennomgang og effektivisering både av beslutningsorganer, og hvilke beslutninger som legges på rektoratets bord. Med en god arbeidsdeling mellom rektor og direktør vil valgt rektor kunne ha mer fokus på langsiktig faglig utvikling og prioriteringer, mens administrerende direktør vil ha ansvar for effektive administrative støttefunksjoner, drift og forvaltning.
- Modellen med valgt rektor vurderes å gi de beste betingelser for å ivareta akademisk frihet, på individuelt nivå, så vel som på institusjonsnivå. Akademisk frihet er ingen selvfølge og har blitt satt under press i land der man minst skulle vente det. Modellen med valgt rektor har en større grad av autonomi enn alternativ modell med tilsatt rektor, der styreleder utpekes av et politisk styrt departement, og der rektor tilsettes av styret. En større vektlegging av selvstyre som valgt rektor gir, anses klart å gi de beste rammer for å utføre institusjonens samfunnsmandat med fri og uavhengig forskning.

Avslutningsvis vil disse medlemmene også påpeke at disse tre aspektene – medvirkning, effektivitet og akademisk frihet – bør være essensielle prinsipper også i utredningen av øvrig ledelsesstruktur ved NHH.

For modell med tilsatt rektor

Tre av arbeidsgruppens medlemmer, Jan I. Haaland, Arne Hyttnes og Nikolai Belsvik, mener at en overgang til modellen med tilsatt rektor alt i alt vil være best for NHH i årene fremover. Disse medlemmene har ikke nødvendigvis samme vektlegging av alle argumenter, men følgende argumenter trekkes spesielt frem:

- Tydeligere ledelsesstruktur og klarere mandat for ledelsen med enhetlig ledelse. Det bidrar til en felles forståelse av ansvars- og myndighetsområder i hele organisasjonen,

og sikrer entydige styringssignaler. Det er også mer i tråd med generelle ledelsesprinsipper.

- Fordeler med ekstern styreleder både for rektor og for styrets virkemåte. Som diskutert tidligere i innstillingen, er det bred enighet om at det vil være klare fordeler med ekstern styreleder både som sparringpartner for rektor og gjennom å gjøre styrets arbeid bedre og mer målrettet.
- Større rekrutteringsbase og mer eksplisitt kravspesifikasjon ved tilsetting av rektor.
- Større sannsynlighet for å lykkes med å gjøre de nødvendige endringer i beslutnings- og implementeringssystemer ved skifte av modell – dels fordi det kan være vanskelig å få til tilstrekkelige endringer innenfor en eksisterende modell, og dels fordi enhetlig ledelse bedre kan legge til rette for å forenkle og forbedre beslutningsprosessene.

Det at loven er endret slik at tilsatt rektor nå er normalmodellen, tillegges også vekt. Det gjør det etter disse medlemmenes syn, overveiende sannsynlig at NHH før eller siden vil skifte modell, og da er det liten grunn til å ikke gjøre det nå.

Disse medlemmene ser også utfordringene ved å sikre at en tilsatt rektor får tilstrekkelig legitimitet og tillit blant ansatte og studenter, men mener at en godt tilrettelagt tilsettingsprosess med bred medvirkning fra ansatte og studenter i hele prosessen, vil kunne bidra til å sikre dette. Videre vil det, spesielt hvis den som tilsettes som rektor er en ekstern kandidat, være svært viktig å legge til rette for en god oppstartsprosess som sikrer at den nye rektoren blir godt kjent med organisasjonen, og at organisasjonen blir godt kjent med rektoren så tidlig som mulig.

Referanseliste

- Fjellvær, Hilde (2010) «Dual and unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations», Ph.D. thesis no. 2010/10, Norges Handelshøyskole, <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/164362>
- HiOA (2014) «Styrings- og ledelsesmodell fra 01.08.2015 – Høgskolen i Oslo og Akershus» Vedlegg 1 til S-sak 39/2014, <https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2015/05/39-2014-Vedlegg-1-Styring-og-ledelsesmodell.pdf>
- Hosea, James (2016) «Corporate governance and the separation of Chair and CEO roles», Notat 8. Mars 2016
- Hosea, James (2016) «Overview of international trends in university governance», Notat 18. Mars 2016
- Hosea, James (2016) «Status og holdning på utvalgte norske høyere utdanningsinstitusjoner vedrørende ledelsesmodell», Notat 18. Mars 2016
- Innst. 209 L (2015-216) «Innstilling fra kirke, utdannings- og forskningskomiteen om Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.)», Innstilling til Stortinget fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen, Prop. 41L (2015-2016)
- NHH-Styremøte 11.09.2008, sak 46/08 Innstilling – ledelsesform på institusjonsnivå («NHHs fremtidige styrings- og organisasjonsstruktur: I. Ledelsesform på institusjonsnivå. Utredning og innstilling fra styringsgruppen») og høringsuttalelser.
- NHH-Styremøte 10.09.2012, sak 48/12 «Ledelsesmodell på institusjonsnivå» - Saksutredning
- NIFU (2013) «Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid» Rapport 43/2013, <http://www.nifu.no/files/2013/11/NIFUrapport2013-43.pdf>
- Prop. 41 L (2015-2016) «Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse)» <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-41-l-20152016/id2467972/>
- UiO (2014) «Styringsstruktur og prinsipper» Orienteringssak Universitetsstyret møtenr. 5/2014. <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/09-10-11/o-sak-1-styringsstruktur.pdf>
- UiO (2016) «En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål» Rapport fra arbeidsgruppe 4. Oppfølging av rapport fra det internasjonale panelet Strategic Advisory Board (SAB) «Build a Ladder to the Starts» <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/rapport-fra-gruppe-4-norsk.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtaler

Arbeidsgruppen har hatt samtaler med og fått innspill fra enkeltpersoner og grupper på NHH, i tillegg til samtaler med relevante personer fra UH-sektoren nasjonalt.

Tabellen under gir oversikt over de grupper hele arbeidsgruppen samlet har hatt møter med.

Avdelingsledere	Anne Line Grepne (Prosjektsjef) Jorun Gunnerud (Studiesjef) Kristin Risvand Mo (Kommunikasjonssjef) Klas Rønning (Økonomisjef)	26. februar
Instituttledere	Paul Gooderham (SOL) Jøril Mæland (FIN) Frode Steen (SAM) Frode Sættem (FOR)	26. februar
Rektor og Adm.dir.	Frøystein Gjesdal (Rektor) Nina Skage (Adm.dir.)	26. februar
Studentleder	Vegard Bækkedal (Leder studentforening) Ingvild Kvinsland (Eksternansvarlig)	26. februar
Dekaner mm.	Per Manne (Dekan Bachelor) Inger Stensaker (Dekan Executive) Helge Thorbjørnsen (Dekan PhD og Viserektor) Anne Kari Bjørge (Instituttleder FSK)	4. mars
Fagforeninger	Kari Fjose (NTL) Astrid Foldal (FF-TA) Sigrid Lise Nonås (FF-VA) May-Britt Røed (Parat) Roger Bivand (Akademikerne)	4. mars
Rektorat	Gunnar Christensen (Viserektor, og tidligere utvalgsleder)	18. mars
Annet	Arri Pauw (Konsulent ifm. "Towards Connected Leadership")	8. april

Vedlegg 2: Oversikt over ledelsesmodell ved andre UH-institusjoner

Tabellen under gir en oversikt over ledelsesmodell ved universiteter og høyskoler i Norge. Tabellen inneholder statlige institusjoner samt noen private vitenskapelige høyskoler.

Institusjon	Valgt rektor	Tilsatt rektor
Universiteter		
NTNU		X
NMBU		X*
Nord universitet		X
Universitetet i Agder	X	
Universitetet i Bergen	X	
Universitetet i Oslo	X	
Universitetet i Stavanger	X	
Universitetet i Tromsø	X	
Vitenskapelige høyskoler – statlige		
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo		X
Norges Handelshøyskole	X	
Norges Idrettshøgskole	X	
Norges Musikkhøgskole	X	
Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk:	X	
Vitenskapelige høyskoler - private		
BI		X
MF		X
VID		X
Kunsthøyskoler		
KHiB	X	
KHiO	X	
Statlige høyskoler		
Høgskolen i Bergen	X	
Høgskolen i Sørøst-Norge		X
Høgskolen i Hedmark		X
Høgskolen i Lillehammer		X
Høgskolen i Oslo og Akershus		X
Høgskolen i Østfold	X	
Høgskolen Stord/Haugesund:	X	
Høgskolen i Sogn og Fjordane		X
Høgskolen i Volda	X	
Samisk høgskole	X	

*overgangsordning

Vedlegg 3. Utdrag fra UH-loven

I dette vedlegget gjengir vi de mest relevante deler av Universitets- og høyskoleloven i forhold til spørsmålet om ledelsesmodell.

Om styrets ansvar og arbeid (UH-loven § 9):

Styret

§ 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet

- (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.*
- (2) *Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegerer 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 delegerer.*

§ 9-2. Styrets oppgaver

- *Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling 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 ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.*
- *Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.*
- *Styret skal avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.*
- *Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.*

Om rektors rolle, slik denne fremkommer etter lovendringen som trer i kraft 01.01.16

§ 10-1 Rektor

- (1) *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.*
- (2) *Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.*
- (3) *Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de sakene som legges frem for styret. Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.*
- (4) *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.*

- (5) *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.*
- (6) *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.*

§ 10-2 Valgt rektor

- (1) *Rektor kan utpekes ved valg dersom styret fatter vedtak om dette. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor. Styret kan fastsette nærmere regler om nominasjon av eksterne kandidater. Hvis rektor er valgt, gjelder følgende om rektor:

 - a) *Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor, og i dennes sted prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer og utvalg.*
 - b) *Rektor avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte. Rektor kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før det neste styremøte, og som ikke kan anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles. I sak om avskjed eller suspensjon kan rektor bare beslutte kortvarig suspensjon i tjenesten i påvente av styrets behandling.**
- (2) *Valgperioden er normalt fire år. Ingen kan gjenvelges som rektor hvis vedkommende vil ha fungert i dette verv i et sammenhengende tidsrom på åtte år ved den nye valgperiodens begynnelse.*
- (3) *Dersom styret har vedtatt at rektor skal velges etter § 10-2 første ledd, skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør.*

Om rektorperiodens lengde

For begge modellene gjelder det at rektorperioden er på fire år. For valgt rektor står det i UH-lovens §10.2, pkt 2 (som ikke er endret), se over. For tilsatt rektor står det i § 6-4 *Ansettelse på åremål* (der bokstavene a og c refererer til hhv. rektor og prorektor, og bokstaven b til administrerende direktør¹⁵):

- (1) *Åremålsperioden etter første ledd bokstavene a, c og d, skal være fire år. Ingen kan være ansatt på åremål etter bokstavene a og c i en sammenhengende periode på mer enn åtte år, og ikke mer enn tolv år etter bokstav d. Når særlige grunner taler for det, kan departementet, etter forslag fra styret, fastsette en annen åremålsperiode enn fire år.*
- (2) *Åremålsperioden for ansatte nevnt i første ledd bokstavene b og j, kan være fire til seks år. Ingen kan være ansatt på åremål etter denne bestemmelsen i en sammenhengende periode på mer enn tolv år.*

¹⁵ De øvrige stillingene det henvises på disse punktene er ikke relevante i vår sammenheng, men gjengis her for fullstendighetens skyld: d – leder for avdeling og grunnenhet, og j – undervisnings- og forskerstillinger når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet.