

Samarbeidsutvalget

Dato: 03.12.2019 12:15

Sted: Merino

Notat:

Saksliste

Vedtaksaker

33/19 Godkjenning av innkalling 03.12.19 og protokoll av 29.10.19	3
34/19 Høring i SU - ledelsesmodell på instituttnivå	10
35/19 Eventuelt 03.12.19	26

Orienteringssaker

GODKJENNING AV INNKALLING 03.12.19 OG PROTOKOLL AV 29.10.19

Saksbehandler Tove Gjesdahl
Arkivreferanse 14/01932-49

Utvalg
Samarbeidsutvalget

Møtedato
03.12.2019

Utvalgsnr
33/19

Forslag til vedtak:

Samarbeidsutvalget godkjenner innkallingen av 03.12.19 og protokollen fra møte 29.10.19.

NHH



MØTEPROTOKOLL

Samarbeidsutvalget

Dato: 29.10.2019 kl. 09:00
Sted: Møterom Merino 511
Arkivsak: 18/03279

Til stede: Øystein Thøgersen, Gunnar Christensen, Elise Kongsvik, Tove Gjesdahl, Anette Undheim, Lone Haugsvær, Maj – Britt Iden, James Watt Duncan Hosea og Sigrid Lise Nonås

**Møtende
varamedlemmer:**

Forfall: Astri Inga Kamsvåg

Andre:

Protokollfører: Tove Gjesdahl

SAKSKART			Side
Vedtakssaker			
30/19	14/01932-48	Godkjenning av innkalling 29.10.19 og protokoll av 10.09.19	2
31/19	19/01730-2	Organisering av administrative enheter med omfattende ekstern kontaktflate	3
32/19	14/01931-48	Eventuelt 29.10.19	5
Orienteringssaker			

Sted, 29.10.2019

Møteleder Øystein Thøgersen

30/19 Godkjenning av innkalling 29.10.19 og protokoll av 10.09.19

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	29.10.2019	30/19

Forslag til vedtak:

Godkjenning av innkalling 29.10.19 og protokoll av 10.09.19

Vedtak

Samarbeidsutvalget godkjenner innkallingen av 29.10.19 og protokoll av 10.09.19.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

31/19 Organisering av administrative enheter med omfattende ekstern kontaktflate

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	29.10.2019	31/19

Forslag til vedtak:

Samarbeidsutvalget støtter et forslag om

- i) å samle henholdsvis Kommunikasjons- og markedsavdelingen, Enhet for ekstern aktivitet samt Servicesenteret i én ny enhet kalt Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt,
- ii) å organisere den nye enheten i tre seksjoner tilsvarende de tre opprinnelige enhetene, samt
- iii) å opprette en stilling som direktør kommunikasjon- og samfunnskontakt som leder av avdelingen.

Møtebehandling

Rektor Øystein Thøgersen viste til de to saksframleggene av 10.09.19 og 29.10.19.

Rektor informerte om at det hadde blitt avholdt møter med de berørte avdelingene; Kommunikasjon og markedsavdelingen, Enhet for ekstern aktivitet og Servicesenteret. Medarbeiderne i de berørte avdelingene hadde i de avholdte møtene hatt mulighet til å komme med spørsmål og innspill til rektor om sammenslåingen og opprettelse av den nye avdelingen Kommunikasjon og samfunnskontakt. I tillegg ble det i disse møtene informert om at den enkelte medarbeider kunne henvende seg til sin leder og sine representative tillitsvalgte om de hadde ytterligere spørsmål eller innspill. Rektor viste til vedlagte referat fra disse møtene. Han informerte samtidig om at medarbeiderne hadde vært positivt innstilt til sammenslåing, og til å opprette en ny avdeling for Kommunikasjon og samfunnskontakt.

De tillitsvalgte støtter forslaget om å slå sammen avdelingene Kommunikasjons- og markedsavdelingen, Enhet for ekstern aktivitet og Servicesenteret til en ny avdeling for Kommunikasjon og samfunnskontakt. Den nye avdelingen vil bestå av 3 seksjoner.

Servicesenteret vil ha en egen seksjonsleder. Prosessen med å ansette en ny seksjonsleder for Servicesenteret er startet.

Det vil ansettes en direktør for avdelingen Kommunikasjon og samfunnskontakt, og den nye direktøren vil delta i relevante lederforum ved NHH. Det vil ikke bli ansatt en egen seksjonsleder i seksjon for Kommunikasjon og marked, men rollen som redaktør videreføres som i dag. Dette bidrar til koordinering mellom de ansatte i KOMAR, samt i noen grad også inn mot de ansatte i EA og SS.

Når den nye direktøren er ansatt, vil vedtaket i av SU 29.10.19 om opprettelse av ny avdeling Kommunikasjon og samfunnskontakt iverksettes.

Vedtak

Samarbeidsutvalget støtter forslaget om

- i) å samle henholdsvis Kommunikasjons- og markedsavdelingen, Enhet for ekstern aktivitet samt Servicesenteret i én ny enhet kalt Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt,
- ii) å organisere den nye enheten i tre seksjoner tilsvarende de tre opprinnelige enhetene, samt
- iii) å opprette en stilling som direktør kommunikasjon- og samfunnskontakt som leder av avdelingen.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

32/19 Eventuelt 29.10.19

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Samarbeidsutvalget	29.10.2019	32/19

Møtebehandling

De tillitsvalgte ønsket at arbeidsgiver gav en orientering om ordningen med trening i arbeidstiden.

De tillitsvalgte reagerte på at ledelsen hadde gjort endringer i AMU sitt forslag til ordningen om trening i arbeidstiden. Det ble stilt spørsmål til at ledelsen hadde gått vekk fra at man ikke hadde mulighet til å trene alene i særskilte begrunnede tilfeller, og at man i ordningen heller ikke hadde mulighet for å trene sammen med færre en fire stykker.

Rektor Øystein Thøgersen informerte om at AMU ikke hadde vedtaksmyndighet i denne typer saker etter Hovedavtalen. AMU har tilråding/ forslagsmyndighet i denne type saker. Etter dette har NHHs øverste ledelse vurdert saken nærmere.

Rektor redegjorde for at arbeidsgiver/ledelsen var positive til det nye arbeidsmiljøtiltaket trening i arbeidstiden. Tiltaket har ulike aspekter, både helsemessig og arbeidsmiljømessig.

For at det arbeidsmiljømessige aspektet skal bli mest mulig ivaretatt så ønsker ledelsen at det ikke er kun en eller to, mens minst fire medarbeidere som deltar sammen i de ulike treningsaktivitetene.

I tillegg informerte rektor om at NHH har inngått et samarbeid med «Sammen» om to ulike aktiviteter; en time spinning og en time yoga/pilates i uken.

Det er også mulighet for å trene/gå tur med fire kollegaer eller flere. Dette kan for eksempel organiseres ved at man blir enige om at en gruppe går tur i Fjellveien eller Stoltzen.

De tillitsvalgte kom med tilbakemeldinger om at det hadde vært ønskelig om arbeidsgiver i forkant av opprettelse av ordningen hadde kartlagt hvilke treningstilbud medarbeiderne ønsket å ha, før det ble inngått en treningsavtale med Sammen.

Ordningen trening i arbeidstiden er en prøveordning. Ordningen vil bli evaluert etter et år, og det vil da bli vurdert om man skal fortsette å ha ordningen.

Vedtak:

SU tar orienteringen til etterretning.

[Lagre] [Lagre endelig vedtak]

HØRING I SU - LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTNIVÅ - INFORMASJONSSAK

Saksbehandler Elise Kongsvik
Arkivreferanse 19/01739-4

Utvalg
Samarbeidsutvalget

Møtedato

Utvalgsnr

Forslag til vedtak:

Arbeidsgiver informerte om prosessen og høringen knyttet til ny ledelsesmodell på instituttnivå. Den enkelte fagforening gir sitt høringssvar i saken innen fristen, dersom de ønsker det.

Bakgrunn:

Vedlagt følger høringsbrev av 22.11.19 knyttet til spørsmålet om ny ledelsesmodell på instituttnivå. Som vist i dokumentet er saken nå på høring på NHH, og styret ved NHH vil få presentert høringsinnspillene i styremøte 30.01.20. Endelig vedtak i saken er planlagt på styremøte 05.03.20.

Alle institutter, avdelinger, arbeidstakerorganisasjoner og NHHS har anledning til å gi sine innspill i saken innen fristen 31.12.19.

Saken er en informasjonssak etter hovedavtalen § 17, 4. ledd, bokstav b, hvor det fremgår at arbeidsgiver skal informere om vedtak i styringsorgan som er av betydning for de ansatte.

From: Johanne Vaagland
Sent: Monday, November 25, 2019 2:47 PM
To: Beate Sandvei; Eirik Gaard Kristiansen; Finn Kinserdal; Jarle Møen; Jøril Mæland; Paul N. Gooderham; Elise Kongsvik; Kari Blom; Klas Rønning; Linda Rud; Sigrid Folkestad; Thor-Inge Næsset; Tore Ingvar Hellebø; Anette Undheim; Astrid Foldal; Lone Haugsvær; Maj-Brit Iden; Sigrid Lise Nonås; Kasper Lie Asdal; Gunnar E. Christensen; Kenneth Fjell; Linda Nøstbakken; Therese Sverdrup
Cc: Øystein Thøgersen
Subject: Høring - Ledelsesmodell på instituttnivå
Attachments: Høring - Ledelsesmodell på instituttnivå.pdf

Til
Institutter
Administrative avdelinger
Fagforeninger
NHHS

Sak vedrørende ledelsesmodell på instituttnivå sendes med dette på høring. Vedlagte dokument danner grunnlaget for høringen, og utgjør en utvidet og bearbeidet versjon av saksfremlegget til styremøtet den 12.09.2019.

Høringsinnspillene vil presenteres for Styret i dets møte den 30. januar og følge saksdokumentene frem til endelig vedtak som ventelig vil skje i styremøtet den 5. mars 2020.

Høringsinstansene inviteres til å avgi merknader til alle aspekter ved saken en måtte ønske, men *det bes spesielt om poengterte merknader til listen av premisser i avsnitt 5 samt til vurderingene under overskriften «alternative tilnærminger» i avsnitt 5.*

Høringsinnspillene bes avgitt senest den 31.12.2019 til johanne.vaagland@nhh.no.

Johanne Vaagland

Seniorkonsulent / Senior Executive Officer

Rektoratets stab / The Rector's Staff

NHH Norwegian School of Economics / Norges Handelshøyskole

+47 55 95 99 21

www.nhh.no

NHH



NHH, 25.11.2019

Til: Alle institutter og avdelinger på NHH, arbeidstagerorganisasjonene, NHHS

Fra: Rektor

HØRING – LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTNIVÅ

I 2016 vedtok styret ved NHH å endre ledelsesmodell på toppnivå fra delt ledelse med valgt rektor til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. I forkant av endringen ble valg av ledelsesmodell på toppnivå vurdert av en arbeidsgruppe nedsatt av styret. Å vurdere organiseringen på instituttnivå lå utenfor arbeidsgruppens mandat den gang, men i sin rapport skrev de at det vil være naturlig at NHH vurderer dette spørsmålet når ledelsesmodell på toppnivå var avklart.

På det første møtet i styrets inneværende periode (september 2017) ble valg eller ansettelse av instituttledere løftet som en sak i styret. I saksfremlegget fremkom det at ny rektor i samråd med øvrig ledelse hadde vurdert spørsmålet om valg eller ansettelse av instituttledere, og hadde kommet frem til at høyskolen i sin første periode med ny ledelsesmodell ville være best tjent med å opprettholde ordningen med valgte instituttledere i denne perioden. I vurderingen lå det et klart signal om at det i neste omgang vil være aktuelt å gå over til ansatte instituttledere. Styret vedtok å videreføre ordningen med valgte instituttledere frem til 31.07.2021. Styret ba videre om at det ble gjort vurderinger av ny ledelsesmodell med særlig vekt på grenseflaten mellom ansatt rektor og valgte instituttledere.

Det har nå gått mer enn to år siden modellen med ansatt rektor trådte i kraft, og det er dermed på tide å vurdere hvorvidt organiseringen på instituttnivå også bør endres med hensyn til å gå over til ansatte instituttledere. Våren 2019 har en i både Instituttlederforum, Administrativt lederforum og i Samarbeidsutvalget fått presentert planen om å styrebehandle denne saken inneværende høst. Dagens instituttledere er som nevnt valgt frem til 31.07.2021. Av hensyn til gjennomføringen av eventuelle ansettelsesprosesser, er det hensiktsmessig at en eventuell beslutning om å endre ledelsesmodell på instituttene gjøres på et relativt tidlig tidspunkt.

Styret hadde en første drøfting av saken i sitt møte den 12.09.2019 basert på et saksfremlegg som gjorde rede for utviklingen i sektoren når det gjelder ledermodell på instituttnivå, og som ga en overordnet drøfting av forhold som influerer på valget mellom valgte eller ansatte instituttledere. I etterkant av styremøtet hadde også Instituttlederforum en ny diskusjon av saken på sitt møte den 14.10.2019 og ga innspill til den videre prosessen.

Vedlagte dokument utgjør en utvidet og bearbeidet versjon av saksfremlegget til styremøtet den 12.09.2019. Utvidelsen omfatter spesielt en detaljering av hvordan en eventuell overgang til ansatte instituttledere vil implementeres. Videre er momenter som kom frem i Styrets første behandling samt i diskusjonene i de ulike organer og ledergrupper, søkt innarbeidet.

Saken sendes nå på høring i hele NHH sin organisasjon. Høringsinnspillene vil presenteres for Styret i dets møte den 30. januar og følge saksdokumentene frem til endelig vedtak som ventelig vil skje i styremøtet den 5. mars 2020.

Høringsinstansene inviteres til å avgi merknader til alle aspekter ved saken en måtte ønske, men *det bes spesielt om poengterte merknader til listen av premisser i avsnitt 5 samt til vurderingene under overskriften «alternative tilnærminger» i avsnitt 5.*

Høringsinnspillene bes avgitt senest den 31.12.2019 til Johanne Vaagland (johanne.vaagland@nhh.no).

1. Introduksjon

Som det følger av NHHs strategi 2018-2021, skal NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for at NHH skal prestere på internasjonalt toppnivå innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med nærings- og samfunnsliv. Strategien munner ut i ambisiøse satsingsområder som setter krav til endring og resultater. Dette følges opp av vår eier, Kunnskapsdepartementet (KD), i sin etatsstyring. I NHH sin årsrapport til KD rapporteres et betydelig antall kvantitative og kvalitative måleparametere knyttet til måloppnåelsen i alle våre aktiviteter, og dette følges videre opp gjennom etatsstyringsmøter og andre tilbakemeldinger i styringsdialogen. Resultatene på viktige områder påvirker budsjett-tildelingen. Et nytt punkt i etatsstyringen er utviklingsavtalen som løfter frem særlig viktige målsetninger fra vår strategi, og disse følges opp gjennom spesifiserte måleparametere. Vår måloppnåelse bestemmer også utfallet av vurderingene som ligger til for internasjonale akkrediteringer og rangeringer.

Utviklingen og omfanget av styringsdialogen sammen med de høye ambisjonene i NHH sin strategi illustrerer hvordan endringstakten og forventningene til kompetent og tydelig ledelse har økt i hele sektoren. En erkjennelse av denne utviklingen utgjør et viktig premiss for vurderinger av ledelsesmodellen på instituttnivå.

Legale rammer

Universitets- og høyskoleloven (uhl) angir noen rammer for ansettelse av instituttledere.

Ansettelse av instituttleder skjer nærmest utelukkende på åremål. Åremålsperioden *skal* være fire år, men departementet kan når særlige grunner taler for det, og etter forslag fra styret, fastsette en annen åremålsperiode enn fire år (uhl § 6-4, pkt. 2). Forøvrig kan ikke instituttleder være ansatt på åremål i en sammenhengende periode på mer enn *tolv* år (uhl § 6-4, pkt. 3). Dette innebærer at instituttledere kan være ansatt i tre perioder, mens f.eks. rektor og prorektor har en begrensning på to sammenhengende perioder (åtte år).

Ansettelse av instituttleder skal skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. *Styret selv* fastsetter innstillingsutvalgets sammensetning og nærmere regler om innstilling m.m. (uhl § 11-1, pkt. 3). Når særlige grunner taler for det, kan *styret selv* foreta ansettelse av instituttleder uten forutgående kunngjøring (uhl § 11-1, pkt. 4).

Organiseringen ved instituttene i dag

Styret har delegert beslutningsmyndighet til instituttene innenfor rammen av lov om universiteter og høyskoler § 9-1, pkt. 2. Som det fremkommer av «Retningslinjer for organisering av- og valg ved institutter ved NHH», datert 12. oktober 2017, er instituttstyret ansvarlig for virksomheten ved instituttet, herunder utvikling og resultater innenfor rammen av lover og retningslinjer som er trukket opp av overordnede organer. Instituttstyret fungerer som innstillingsutvalg i ansettelsessaker.

Instituttleder er instituttets øverste (enhetlige) leder. Instituttleder leder instituttstyret og fører på dets vegne tilsyn med instituttets faglige og administrative virksomhet. Instituttleder har også personalansvar for samtlige medarbeidere ved instituttet med unntak av administrativt

ansatte som instituttets administrasjonssjef har personalansvar for. Instituttleder, nestleder, undervisningsansvarlig og administrasjonssjef utgjør instituttets daglige ledelse.

Instituttstyret delegerer myndighet videre til instituttleder samt eventuelt til arbeidsutvalg, faggrupper, administrasjonssjef eller utvalg ved instituttet. Instituttstyret skal selv behandle saker av stor prinsipiell og/eller vesentlig betydning. Instituttstyret skal ha fra sju til ti medlemmer.

Ved valg oppnevner hvert instituttstyre et valgstyre for valg av instituttleder og øvrige medlemmer til instituttstyret.

Retningslinjene gir ingen eksplisitt omtale av rektor eller prorektors posisjon i forhold til instituttlederne. En kan kanskje si at dette følger implisitt av at NHHs retningslinjer påpeker at i) instituttstyret står ansvarlig for instituttets virksomhet innenfor rammen av lover og retningslinjer trukket opp av overordnede organer, og ii) at instituttstyret delegerer myndighet til instituttleder. Det er imidlertid ingen angitt rapporteringslinje eller myndighetsdelegasjon mellom rektor eller prorektor på den ene side og instituttlederne på den andre.

Funksjonen/vervet som instituttleder er i dag normert til 60 prosent av dennes ordinære stilling. Den gjenværende 40 prosent andelen tenkes benyttet til forskning eller undervisning og veiledning, eventuelt en kombinasjon. Instituttlederfunksjonen dekkes innenfor instituttets ordinære stillingsramme.

2. Utviklingstrekk i sektoren

De siste årene har det skjedd flere store endringer i universitets- og høyskolesektoren. I 2014 initierte regjeringen en strukturreform der målet var høyere kvalitet i utdanning og forskning. Strukturreformen har resultert i at flere høyskoler og universiteter nå har slått seg sammen. I 2015 ble det foreslått å endre hovedmodell for styring og ledelse i UH-sektoren fra valgt til ansatt rektor. Utdanningsinstitusjonene ble bedt om på nytt å ta stilling til hvilken modell de ønsket, og vedtaket krevde alminnelig flertall. Det førte til at flere institusjoner vedtok å endre ledelsesmodell, mens andre bestemte seg for å beholde modellen de hadde. De aller fleste institusjonene som vedtok å endre modell, gikk fra valgt til ansatt rektor.

Hva gjør institusjonene?

Av de største offentlige institusjonene i Norge har NTNU, OsloMet, Nord Universitet, USN, UiS og HVL alle enhetlig ledelse på toppnivå. Det samme gjelder BI. Mens NTNU og BI har hatt enhetlig ledelse i mange år, har de andre institusjonene byttet i løpet av de siste fem årene. UiA, UiB, UiO og UiT har valgt å beholde sin ordening med valgt rektor og delt ledelse på toppnivå. Det samme har mange av de mindre institusjonene. Disse er ikke gjengitt i oversikten under.

På fakultets- og instituttnivå ser det annerledes ut. En gjennomgang av utdanningsinstitusjonenes ledelsesmodeller på fakultets- og instituttnivå viser at de aller fleste har ansatt dekan og instituttleder, og at de har hatt dette i lengre tid. Som eksempel innførte Høgskolen i Bergen enhetlig ledelse på institutt- og avdelingsnivå allerede i 2006, og NMBU i 2003. NTNU vedtok å avskaffe ordeningen med valgte instituttledere i 2012. Ved UiB, UiO

og UiT er ansatt instituttleder normalen, men med mulighet for å kunne ha valgte instituttledere hvis ønskelig.

Utviklingen av overgangen til ansatt ledelse har forekommet i ulik rekkefølge. Mange av institusjonene som har gått over til ansatt rektor på toppnivå, har i lengre tid hatt ansatte ledere på lavere nivå i organisasjonen. Også institusjonene som har valgt rektor på toppnivå, har i stor grad ansatte ledere på lavere nivå, og de har gjennomgående hatt dette en stund. Noen av institusjonene har valgt eller ansatt som hovedregel, men med mulighet for å velge den andre modellen hvis ønskelig. Ved NTNU har overgangen skjedd i motsatt rekkefølge ved at det først ble fattet vedtak om en overgang til ansatt rektor på toppnivå våren 2003. Overgangen til ansatt ledelse på instituttnivå skjedde etter styrevedtak høsten 2012.

Tabellene under viser ledelsesmodell på ulike nivå ved et utvalg av norske utdanningsinstitusjoner. Som en ser, er det gjennomgående ansatte instituttledere (og dekaner) på institusjonene som har ansatt leder på toppnivå. Ved institusjoner med valgt rektor er det imidlertid en viss variasjon i hvorvidt instituttlederne er valgt eller ansatt.

Institusjoner med ansatt rektor	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Kommentarer
HINN	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt leder. Uavklart styringsstruktur	Ansatt leder. Har lærermøter, men ingen kollegiale organ.	6 fakultet
HVL	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt dekaner. Utpekt råd, ikke kollegiale organ.	Ansatt instituttleder. Ikke kollegiale organ.	Faglig virksomhet i 4 fakultet.
Nord Universitet	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt leder. Ingen kollegiale organ.	Har ikke tre nivå.	5 faglige avdelinger
NMBU	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt leder. Valgt styre.		7 avdelinger på nivå 2.
UiS	Ansatt rektor fra august 2019.	Ansatte dekaner. Valgt styre.	Ansatt leder. Valgt råd.	6 fakultet, 1 museum.
NTNU	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatte dekaner. Valgt fakultetsstyre.	Ansatte instituttledere. Styre, råd eller utvidet ledergruppe.	8 fakultet, 1 museum + adm. Fikk ansatt rektor først, har senere innført ansatt ledelse på fakultet og institutt.
OsloMet	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt leder/dekan. Valgt råd.	Ansatt leder. Valgt råd.	7 enheter på nivå 2.
USN	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt dekan. Ingen kollegiale organ.	Ansatt instituttleder. Ingen kollegiale organ.	4 fakultet.
BI	Ansatt rektor og ekstern styreleder.	Ansatt instituttleder.		BI har i tillegg et kollegium, som er BIs høyeste faglige organ og får myndighet fra styret.

Tabell 1. Kilde: Forskerforbundet. Oversikt over styringsform ved statlige universiteter og høyskoler per 1.1.2019¹

¹ https://www.forskerforbundet.no/Documents/skriftserien/2019-2_Styringsform-UH.pdf

Institusjoner med valgt rektor	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Kommentarer
UiO	Valgt rektor	Valgt dekan som hovedregel, valgt styre.	Ansatt instituttleder vanligst, men mulighet for valgt.	
UiB	Valgt rektor	Har både valgt og tilsatt, todelt og enhetlig ledelse. Valgt styre.	Ansatt vanligst, med mulighet for valgt, men alle institutt under ett fakultet må ha samme modell. Valgt råd.	
UiA	Valgt rektor	Tilsatt dekan, todelt ledelse. Valgt styre.	Ansatt vanligst, men det varierer.	
UiT	Valgt rektor	Tilsatt dekan, enhetlig ledelse. Ekstern styreleder. Valgt styre.	Ansatt vanligst, men med mulighet for valgt. Har 16 institutt med styrer, 17 uten.	

Tabell 2. Kilde: Forskerforbundet. Oversikt over styringsform ved statlige universiteter og høyskoler per 1.1.2019 og universitetenes reglement for instituttorganisering.

Et utvalg andre handelshøyskoler i Norden

Informasjon om hvordan andre nordiske handelshøyskoler rekrutterer instituttledere er i begrenset grad åpent tilgjengelig. En sondering inn mot utvalgte, nærliggende handelshøyskoler ga imidlertid følgende bilde:

- Ved CBS, *Copenhagen Business School*, er det ansatte ledere på alle nivåer. Rekrutteringsprosessene er åpne med internasjonal utlysning.
- Ved *Aalto University School of Business* i Helsinki er det den sittende *dean* som står for ansettelsen av instituttlederne basert på forslag fra instituttene. Det åpnes ikke for ekstern utlysning, noe som innebærer at det alltid rekrutteres fra den eksisterende fagstaben.
- Ved Handelshøyskolen BI er det ansatte instituttledere. Instituttlederne rapporterer til prorektor for forskning og fagressurser som står for ansettelsene. Avhengig av prorektors skjønnsmessige vurdering i det enkelte tilfelle utlyses instituttlederstillingen enten kun internt eller i en åpen utlysning.
- Ved *Aarhus School of Business and Social Sciences* er det den sittende *dean* som ansetter instituttlederne. *Dean* oppnevner et rådgivende utvalg bestående av representanter fra fagstab, instituttadministrasjon og studenter for å gi råd til prosessen. Instituttlederstillingene utlyses eksternt. Pr. høsten 2019 er imidlertid alle de seks instituttlederne internt rekrutterte.

Instituttorganisering ved NTNU og MatNat ved UiB

I det følgende omtales kortfattet instituttorganiseringen ved henholdsvis NTNU og det matematiske- naturvitenskapelige fakultet (*MatNat*) ved Universitetet i Bergen. Disse to eksemplene, som begge innebærer ansatt instituttleder, fremstår som hensiktsmessige referansepunkter for NHH i den forstand at begge utgjør offentlige institusjoner som opererer innenfor samme legale rammer og tradisjoner. Det er også en rekke andre eksempler i sektoren som ikke skiller seg fra disse i særlig grad. Forståelsen av ordningene på NTNU og *MatNat* UiB må ta høyde for at begge disse institusjonene har fakulteter ledet av dekaner i et organisasjonsmessig lag mellom rektorat og institutter.

NTNU

NTNU vedtok i 2012 å gå over til ansatte instituttledere som rapporterer til sine respektive dekaner. Før dette var valgt instituttleder normalen, men med mulighet for å ansette. Samtidig ble det bestemt at instituttene må velge mellom følgende alternativer for medbestemmelse:

- Instituttstyre
- Utvidet ledergruppe
- Instituttråd

Både utvidet ledergruppe, instituttstyre og instituttråd består av valgte representanter for fast og midlertidig fagstab, instituttadministrasjon og studenter. Organene skal blant annet behandle saker om budsjett, strategi og handlingsplaner, intern organisering og ellers saker av stor prinsipiell betydning. I tillegg til ett av disse organene skal hvert institutt ha personalmøter og forum for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger.

I tilfellene med instituttråd eller utvidet ledergruppe, vil beslutningsmyndigheten tillegge instituttleder, mens dette ikke gjelder for ordningen med instituttstyre utover det som delegeres.

Ved ansettelse av instituttledere ved NTNU er det styret som oppnevner innstillingsutvalget. Utvalget skal ha følgende sammensetning:

- Dekan/påtroppende dekan
- To representanter oppnevnt av fakultetsstyret
- To representanter for de ansatte
- En studentrepresentant

MatNat UiB

Universitetet i Bergen har valgt rektor og todelt ledelse på toppnivå. På fakultetene kan fakultetsstyret bestemme om dekan skal velges eller ansettes. Instituttene kan også ha valgt eller ansatt instituttleder, og vedtak om ledelsesform ved det enkelte fakultet gjøres av universitetsstyret etter forslag fra fakultetsstyret og behandling i instituttrådet. Alle institutt ved et fakultet må ha samme ordning.

UiB sitt instituttreglement gjelder for instituttene uavhengig om de har valgt eller ansatt leder. Instituttleder får sin myndighet etter delegasjon fra fakultetet, og har dekanen som nærmeste

overordnede. Dette gjelder i tilfellene med både valgt og ansatt instituttleder. I motsetning til ved NHH er det dermed en tydelig, formalisert rapporteringslinje mellom instituttledere og toppledelse også i tilfellet med valgte instituttledere. Instituttleder kan videre delegerer sin myndighet til administrasjonssjef og utvalg innenfor instituttet dersom ikke annet er fastsatt i lov, forskrift eller fakultetets delegasjonsvedtak.

Ved UiBs syv fakultet finnes det derfor ulike organiseringer. Ved *MatNat* er både dekan og instituttledere ansatt. I tillegg har universitetsstyret etter ønske og anbefaling fra fakultetet oppnevnt ekstern styreleder og nestleder for fakultetsstyret.

MatNat UiB har et instituttråd som er et rådgivende organ for instituttlederen i saker som vedrører hovedlinjene for instituttets virksomhet eller som er av stor prinsipiell betydning for denne. Rådet skal fungere som informasjons- og kontaktorgan mellom instituttledelsen og de ansatte og studentene.

Fakultetsstyret er ansettelsesmyndighet for instituttlederne. Innstilling til instituttlederstilling foretas av et innstillingsutvalg med prodekan som leder, og fire medlemmer. To av medlemmene skal representere arbeidsgiver, ett medlem skal være fra tjenestemannsorganisasjonene og ett medlem fra studentorganisasjonene. Ett av medlemmene som representerer arbeidsgiver, skal være utpekt av det aktuelle instituttrådet. Instituttleder ansettes på åremål, og ikke i en sammenhengende periode på mer enn åtte år.

3. Forhold som kan påvirke valg av ledelsesmodell

Styring og ledelse

I en institusjon med enhetlig ledelse på toppnivå (ansatt rektor og ekstern styreleder) kan en modell med valgte instituttledere fremstå inkonsistent. En ansatt rektor har sin myndighet fra styret. Det impliserer at rektor rapporterer og står til ansvar overfor styret når det gjelder strategioppfølging og driften for øvrig. På samme måte har de nærmeste lederne sitt mandat og sin myndighet på de aktuelle delområdene fra rektor, og de står tilsvarende til ansvar overfor vedkommende når det gjelder rapportering og resultater.

Instituttene og deres instituttledere er imidlertid et unntak. Som omtalt overfor innebærer dagens modell på NHH at instituttstyrene, hvor medlemmene er valgt av instituttets ansatte, er instituttens øverste organ. Instituttleder, som også er valgt av instituttets medlemmer, står ansvarlig overfor instituttstyret. Det er ingen klar myndighetsdelegasjon eller rapporteringslinje mellom rektor (eller prorektorer) til instituttleder.

Dyktige og engasjerte instituttledere vil gjennomgående kunne fungere godt enten vedkommende er valgt eller ansatt. Rektor eller prorektorer vil også kunne utøve myndighet gjennom eksempelvis utforming av incentiver og rammebetingelser av stor betydning for instituttene eller i kraft av en allmenn autoritet i sin stilling. Det er likevel slik at en modell med valgte instituttledere uten tydelig rapporteringslinje til rektor eller rektorat tidvis vil medføre at ledelse erstattes av forhandlingssituasjoner. Selv om god ledelse i kunnskapsorganisasjoner generelt, og akademia spesielt, tilsier omfattende forankring og involvering, vil over tid for store innslag av forhandlingssituasjoner gå på bekostning av

gjennomføringsevne med hensyn til organisasjonens ambisiøse mål. I tillegg kan det reises spørsmål om hvorvidt en modell med valgte instituttledere sikrer at ikke hensyn til hele institusjonen kommer for sterkt i bakgrunnen til fordel for et mer partielt perspektiv.

I noen grad kan en – i en modell med valgte instituttledere – motvirke disse tendensene ved å introdusere en eksplisitt og tydelig rapporteringslinje mellom rektor (eller rektorat) og instituttleder i mandatet til instituttlederne, jfr. hvordan dette er gjort ved UiB. Dog synes det å ligge best til rette for at en oppnår en mest mulig tydelig og effektiv rapporteringslinje og myndighetsdelegasjon i en modell med ansatt instituttleder når utgangspunktet er at en allerede har etablert enhetlig ledelse på toppnivå. Dette gjenspeiler en vurdering av at en ansettelsesprosess med rektor/rektorats direkte deltagelse er distinkt forskjellig fra et valg når det gjelder å etablere de beste forutsetningene for rapporteringslinje og myndighetsdelegasjon. Det samme gjelder betydningen av å unngå ambivalensen som vil følge av at en valgt instituttleder skal rapportere til rektor men samtidig får myndighet fra sitt instituttstyre. Et ytterligere moment er at tydelig myndighet ovenfra kan være nyttig for en instituttleder når avgjørelser skal tas eller prioriteringer må gjøres.

Faglig legitimitet

I akademia er en leders faglige legitimitet en nøkkelfaktor for å ha gjennomslag overfor de vitenskapelig ansatte. Faglig legitimitet hos en instituttleder er derfor viktig for å inngi tillit og for å ha kraft i lederfunksjonen.

Det kan argumenteres for at valgprosessen bidrar til å sikre at en instituttleder som er valgt av de ansatte, vil ha nødvendig faglig legitimitet. En lederkandidat som ikke har faglig legitimitet, kan derfor antas ikke å bli valgt. I praksis er det imidlertid langt fra sikkert at dette er tilfelle, da det ofte er kun én eller et fåtall kandidater til vervet som instituttleder. Selv om det finnes gode eksempler på at prosessene som ledet frem til et valg med kun én (eller et fåtall) kandidater, i seg selv innebar en hensiktsmessig siling for å finne frem til en kompetent kandidat med høy faglig legitimitet og bred støtte, er dette neppe karakteristisk for alle valgprosesser. Det kan dessuten være utfordrende å bedømme om det er den faglige legitimiteten eller helt andre egenskaper som avgjør valgresultatet.

En ansatt instituttleder vil pr. definisjon ikke få faglig legitimitet gjennom et valg, men det trenger ikke å bety at vedkommende vil ligge tilbake for alternative valgte kandidater når det gjelder faglig legitimitet. Dette vil i stor grad avhenge av kvalifikasjonskravene som settes og gjennomføringen av ansettelsesprosessen. Ettersom viktigheten av faglig legitimitet er uomtvistelig, må en kunne legge til grunn at en søker å ansette instituttledere som har de nødvendige egenskapene på dette området.

Demokrati og medbestemmelse

Ved valg av instituttleder og øvrige medlemmer av instituttstyret, har alle ansatte ved det respektive instituttet innflytelse gjennom sin stemmerett. Det bidrar til involvering, og det sikrer – noe avhengig av antall kandidater og valgprosessens karakteristika – en rimelig grad av medbestemmelse.

Et argument som ofte benyttes mot ansettelse av instituttledere, er at det vil føre til at beslutninger i større grad blir tatt i lukkede rom av et begrenset antall involverte. I tillegg kan implementeringen av de ulike vedtakene bli vanskeligere. De som skal sette i verk vedtatte endringer, har kanskje ikke deltatt i saksforberedelsene i tilstrekkelig grad og kan derfor mangle både informasjon og engasjement.

Dette er argumenter en må ha i mente hvis NHH velger å gå over til å ansette instituttledere. Det er uansett ikke sikkert at en overgang til ansatte ledere automatisk vil føre til at de ansatte ikke blir involvert eller hørt. I en modell med ansatte instituttledere vil det være nærliggende å erstatte dagens instituttstyrer med et instituttråd der ansatte og studenter er representert på samme måte som i dag, og i tillegg kan det arrangeres regelmessige institutt-allmøter. En institusjonalisering av dette slik som ved NTNU (se over) vil bidra til å sikre involvering av de ansatte selv om den enkelte ikke selv er direkte deltakende i å velge sin egen leder.

Rekruttering

Et argument som gjerne blir benyttet til fordel for en modell med ansatte instituttledere, er at det åpner for flere reelle kandidater til lederstillingene. Dette betinger selvfølgelig at det legges opp til en prosess som åpner opp for ansettelse av eksterne kandidater.

4. Forhold som må avklares

En beslutning om å gå over til ansatte instituttledere vil utløse et behov for å avklare aspekter ved organiseringen av ansettelsesprosessen og konsekvensene for organiseringen av instituttene. De berørte temaene har både praktiske og prinsipielle sider, og disse må i stor grad avklares før en eventuelt starter prosessen med å ansette instituttledere. Ut i fra en generell innfallsvinkel angir følgende punkter sentrale forhold som må avklares. I avsnitt 5 presenteres konkrete vurderinger knyttet til en eventuell implementering av ansatte instituttledere på NHH.

- **Instituttleders kvalifikasjoner:** En må avklare hvilke kvalifikasjoner en skal kreve at instituttlederen skal ha. Forhold som lederegenskaper og administrativ kompetanse må åpenbart vektlegges sterkt, og en kan i prinsippet tenke seg at dette kan dominere faglige kvalifikasjoner. Vektlegging av instituttleders faglige legitimitet, se over, tilsier imidlertid at kvalifikasjonskravene for instituttledere må kombinere solid faglig kompetanse med lederegenskaper, administrativ kompetanse mm. Avveiningene på dette punktet kan potensielt settes på spissen når en vurderer eksterne søkere. I utgangspunktet fremstår det rimelig å legge til grunn at en instituttleder må ha faglig førstekompetanse på et felt som faller innenfor eller nært opptil det aktuelle instituttets fagområde.
- **Stillingsbrøk:** En må avklare stillingsbrøken til instituttlederfunksjonen ved de ulike instituttene. I dag er instituttlederfunksjonen normert til 60 prosent av ordinær stilling. Dette gir et ønskelig signal om at en ønsker instituttledere som har ambisjoner om å opprettholde en viss aktivitet i sin forskning eller undervisning. Et alternativ som eventuelt kan vurderes, er muligheten for at en ansatt, «profesjonalisert» instituttleder

får en stillingsbrøk på 100 prosent og at en tilpasser instituttens administrative organisering i henhold til dette.

- Ansettelsesperiode: Utgangspunktet er at instituttledere ansettes for en åremålsperiode på fire år. En kan alternativt vurdere lengre ansettelsesperioder for instituttlederne.
- Skal en åpne for eksterne kandidater?: Mens en organisasjonsmessig enkel overgang fra valgte instituttledere til en modell med ansatte instituttledere kan tilsi at instituttledere rekrutteres blant den faste vitenskapelige staben, kan et ønske om å få et større rekrutteringsgrunnlag tilsi at en åpner for eksterne kandidater. Om en åpner opp for eksterne kandidater, vil det få implikasjoner for ressursbruk og stillingsrammer som må avklares. Herunder er det et spørsmål om en skal kunne tilby retrettstilling til den som rekrutteres. Det er også et spørsmål om en alltid, og på alle institutter, skal åpne for eksterne kandidater når stillingen skal besettes, eller om det kan gjøres situasjonsavhengig slik som ved Handeshøgskolen BI (se over).
- Rekrutteringsprosess: En må utforme en rekrutteringsprosess som gir en hensiktsmessig avveining mellom involvering av instituttene, typisk representert ved (eller utnevnt av) instituttstyret som også inkluderer studentrepresentasjon, og ledelsens innflytelse på ansettelsesprosessen. Utformingen av prosessen vil i stor grad avhenge av hvorvidt en åpner for eksterne kandidater eller ikke. En kan på dette punktet tenke seg flere muligheter som spenner fra kallelse til en fullskala, ordinær ansettelsesprosess.
- Instituttens organer: En overgang til ansatte instituttledere vil påvirke myndigheten og funksjonen til instituttens organer. Med ansatte instituttledere vil det som fremstår som normalt tilfellet, innebære at en ikke lenger har instituttstyrer med beslutningsmyndighet. Som diskutert overfor vil det da være nærliggende å erstatte dagens instituttstyrer med et formalisert instituttråd i tillegg til at en vil kunne institusjonalisere regelmessige institutt-allmøter.

5. Implementering

Hovedformålet med en eventuell endring fra valgte til ansatte instituttledere ved NHH er å etablere konsistent enhetlig ledelse i hele NHHs organisasjon med tydelig myndighetsdelegasjon og rapporteringslinje i interaksjonen mellom rektor (eller rektorat) og instituttledere. Gitt en hensiktsmessig implementering vil det bidra til effektivitet og gjennomføringsevne i arbeidet med å nå organisasjonens ambisiøse mål. Med dette som utgangspunkt vil en i dette avsnittet først foreslå et sett av premisser som bør ligge til grunn for en overgang til ansatte instituttstyrere. Deretter vil en peke på noen forhold hvor det er flere alternative tilnærminger å velge mellom.

Premisser

- i) Mandat/myndighetsdelegasjon: Det legges til grunn at det etableres en eksplisitt myndighetsdelegasjon fra rektor til hver instituttleder, og denne vil ligge til grunn for en eksplisitt rapporteringslinje fra instituttleder til rektor eller den av prorektorene som rektor bemyndiger. Tilsvarende etableres det myndighetsdelegasjon og rapporteringslinje fra instituttleder til administrasjonssjef og andre instituttorganer og instituttansatte med ulike ansvarsområder. Det er verd å påpeke at det synes hensiktsmessig å etablere denne type myndighetsdelegasjon og eksplisitt rapporteringslinje også i det tilfellet at en velger å videreføre en ordning med valgte instituttledere.
- ii) Kvalifikasjoner: Hensynet til faglig legitimitet tilsier at instituttledere på NHH må kombinere solid faglig kompetanse med lederegenskaper og administrativ kompetanse. Det legges derfor til grunn at en instituttleder må ha faglig førstekompetanse på et felt som normalt faller innenfor eller nært opptil det aktuelle instituttets fagområde.
- iii) Stillingsbrøk og åremål: Gjennomgående kan en forvente at instituttledere med solid faglig kompetanse i et visst omfang vil videreføre sin faglige aktivitet og/eller delta i undervisningen. Dette forsterkes av at normalt tilfellet for mange instituttledere vil være å vende tilbake til ordinære faglige stillinger etter at åremålet som instituttleder er avsluttet. Det legges derfor til grunn at stillingsbrøken for instituttlederne fortsatt vil være normert til 60 prosent og at den gjenværende andelen allokeres til forskning og/eller undervisning. Instituttlederstillingen dekkes innenfor instituttets ordinære stillingsramme. Det legges også til grunn at åremålet for en instituttleder på NHH er fire år slik som for rektor, prorektorer og andre utnevnte faglige ledere. Endelig legges det til grunn en tidsforskyving av åremålet til instituttlederne med et halvt år slik at ny rektor (nytt rektorat) kan delta i ansettelsesprosessene.

- iv) Konsistent med et premiss om at stillingsbrøken for instituttlederne fortsatt vil være normert til 60 prosent, legges det til grunn at T/A stabens omfang og sammensetning ikke endres som følge av en overgang til ansatte instituttledere.
- v) Det legges til grunn at dagens instituttstyre omgjøres til et instituttråd og at sammensetningen blir som i dag (faglige og administrativt ansatte og studenter). I tillegg kan en vurdere å institusjonalisere en ordning med regelmessige instituttallmøter.
- vi) Med hensyn til ansettelsesprosessen vil NHH sitt styre utgjøre ansettelsesmyndigheten. Innstillingsutvalget utnevnes av styret. Det vil måtte ha en bred sammensetning (se under for en diskusjon av dette) og ledes av rektor i egenskap av å være instituttleders overordnede.
- vii) I det tilfellet at en ansetter en eksternt rekruttert instituttleder (se under) må en åpne for muligheten av at vedkommende tilbys en retrettstilling eller får en fast faglig stilling umiddelbart. Dette vil normalt være på samme institutt som vedkommende ansettes som instituttleder. Det er sannsynlig at dette er nødvendig for å tiltrekke seg ønskede eksterne kandidater.

Alternative tilnærminger

I designet av en eventuell ansettelsesprosess står en overfor flere alternativer på et sett av viktige områder:

- Skal en åpne opp for eksterne kandidater?
- Skal stillingen være gjenstand for en åpen utlysning?
- Hvordan skal innstillingsutvalget settes sammen for å gi en best mulig prosess med hensyn til både effektivitet og tilfredsstillende, bred involvering?

De to første spørsmålene må sees i sammenheng. I utgangspunktet følger det av UH-loven at stillingene skal være gjenstand for åpen utlysning. Normaltilfellet innebærer således at det åpnes for både interne og eksterne kandidater. Selv om dette i prinsippet kan tenkes å åpne opp for et bredest mulig tilfang av relevante kandidater, er det et spørsmål om ikke instituttlederstillingenes særlige karakteristika tilsier det motsatte. En kan argumentere for at en åpen utlysning medfører at solide interne kandidater velger å holde sin søknad tilbake. Samtidig er det langt fra sikkert at en åpen utlysning i seg selv, uten aktiv og oppsøkende virksomhet overfor relevante kandidater, kan forventes å gi et tilfang av relevante, eksterne kandidater. En slik vurdering hviler på et synspunkt om at den typiske eksterne kandidaten til denne spesielle stillingen vil være en solid fagperson med relevant erfaring som er kjent for det aktuelle fagmiljøet i utgangspunktet.

UH-loven åpner opp for bruk av kallelse når særlige grunner tilsier det, og instituttlederstillingenes særlige krav og karakteristika kan tilsa at dette kravet oppfylles. En god ansettelsesprosess basert på bruk av kallelse vil gi fleksibilitet og effektivitet. I det en kan forvente vil være normaltilfellet, vil en typisk ende med å kalle en intern kandidat til stillingen. Samtidig åpnes det for at man kan kalle en ekstern kandidat når det fremstår hensiktsmessig, for eksempel som følge av at det ikke er relevante, interne kandidater – eller

at en eksplisitt kjenner til at solide og relevante eksterne kandidater vil være interessert i stillingen. Samlet sett kan kallelse fremstå som et godt alternativ for ansettelse av instituttledere gitt at prosessen for å identifisere relevante interne eller eksterne kandidater er solid.

Innstillingsutvalget vil som nevnt overfor, utnevnes av styret og ledes av rektor i egenskap av å være instituttledernes overordnede, og det vil ha en bred sammensetning som tilfredsstillende krav til forankring og involvering. Den eksakte sammensetningen vil avhenge av om man velger å sette ned ett innstillingsutvalg for hver av instituttlederstillingene eller om man nedsetter et utvalg for alle de seks instituttlederstillingene. *Avhengig* av hvilken løsning som velges, kan innstillingsutvalget suppleres med eksempelvis rådgivende utvalg og/eller søkekomitéer.

Uavhengig av hvilken løsning som velges, må prosessen og innstillingsutvalget (og eventuelt andre utvalg) sikre en god balanse mellom ledelse og organisasjon, og en må ha bred representativitet fra fagstab, instituttadministrasjon og studenter samt fra arbeidstakerorganisasjonene. Det er nærliggende å peke på at representantene fra instituttene oppnevnes av instituttstyrene (eller av eventuelle fremtidige instituttråd).

Som nevnt overfor, se pkt. iii) under premisser, legges det til grunn at instituttlederstillingene dekkes inn under instituttens ordinære stillingsramme slik som i dag. Om en da velger å ansette en ekstern instituttleder på et institutt som benytter hele sin stillingsramme, kan det oppstå et overforbruk på stillingsrammen på kort sikt. Ut i fra en helhetlig betraktning virker dette lite problematisk. Det kan her bemerkes at instituttene jevnlig har et solid underforbruk på sin lønnsramme (i 2019 var det samlede underforbruket på instituttens stillingsramme på mer enn 20 stillinger). I det tilfellet at den eksternt rekrutterte instituttlederen tilbys en retrettstilling på instituttet, vil det på lengre sikt belaste instituttets stillingsramme. Dette betyr at den aktuelle kandidatens faglige profil må tillegges vekt i ansettelsesprosessen.

Avslutningsvis er det verd å vurdere hvorvidt en ordning med ansatte instituttledere gir endringer av betydning i kostnader og ressursbruk. I dagens ordning med valgte instituttledere påløper det kostnader ved at instituttlederne får et kronebeløp på toppen av sin ordinære lønn for å utøve vervet som instituttleder. I tillegg er det en viss ressursbruk knyttet til kandidatsøk og gjennomføring av valg. Selv om en ikke skal utelukke at kostnader og/eller ressursbruk stiger noe ved å ansette instituttledere, er det vanskelig å se for seg at dette dreier seg om betydelige størrelser. Om en gjennomfører prosessen basert på kallelse slik som beskrevet over, og en som forventet ender med å ansette interne kandidater i majoriteten av tilfellene, vil en kun forvente mindre økninger i kostnader og ressursbruk.

I det tenkte tilfellet at en setter bort hele ansettelsesprosessen for seks instituttledere til et rekrutteringsselskap, vil det imidlertid stille seg annerledes. Selv om en absolutt ikke skal utelukke bruken av rekrutteringsselskaper i enkelt-tilfeller, fremstår det ikke som relevant å legge opp til storskala bruk av rekrutteringsselskaper knyttet til ansettelse av instituttledere. Samlet sett er det derfor grunn til å anta at en overgang til ansatte instituttledere vil gi begrensede og godt håndterbare økninger i ressursbruk og kostnader.

EVENTUELT 03.12.19

Saksbehandler Tove Gjesdahl
Arkivreferanse 14/01931-49

Utvalg
Samarbeidsutvalget

Møtedato
03.12.2019

Utvalgsnr
35/19

Forslag til vedtak:
Utarbeides i møte