

Til: Senterrådet  
Fra: Kontorsjef Teis Daniel Kjelling  
Dato: 18.11.17  
Møtedato: 29.11.17  
Sakstype: Diskusjonssak  
Tittel: VALGT VS ANSATT LEDELSE

#### INNHold:

1. Bakgrunn og prosess
2. Lover og regler
3. Valgt vs ansatt ledelse – noen momenter
4. Vedlegg og bakgrunnsinformasjon

#### 1. BAKGRUNN

Spørsmålet om ansatt vs valgt ledelse ble diskutert kort ifbm utlysning av direktør på rådsmøtet 16.11.16 og man besluttet å utlyse tilsatt leder, men også å diskutere spørsmål om valgt vs ansatt ledelse etter at rekrutteringen av ny direktør var avsluttet. På rådsmøtet 27.09.17 ba rådet om at spørsmålet ble forberedt for diskusjon på neste rådmøte 29.11.17.

#### PROSESS

Det foreslås følgende prosess for senterets diskusjon av spørsmålet om valgt vs ansatt ledelse:

- Rådsmøtet 29/11 starter prosessen med å gjennomgå lover, regler samt gi råd om den videre prosessen. I tillegg åpnes det for en første, innledende diskusjon om spørsmålet.
- Senterledelsen inviterer alle ansatte til intern diskusjon medio januar 2018.
- Første rådmøtet i (februar) 2018 diskuterer spørsmålet og gir sitt endelige råd.

#### 2. LOVER OG REGLER

##### A. LEDELSE AV EN GRUNNENHET

Dette notatet går ikke inn på å beskrive generelt ansvar og oppgaver for direktør/instituttleder. Dette er beskrevet i UiOs ”Faglig ledelse av grunnenhet ved UiO”, og i JUS’ administrasjonsreglement og SMRs vedtekter. Se lenker nedenfor under vedlegg osv.

##### B. TILSETTING AV DIREKTØR

Både Normalregler for fakultetet (§ 2-1 syvende kulepunkt), Normalregler for institutter (§ 2-1 sjette kulepunkt), fakultetets administrasjonsreglement (§ 2 sjette punkt) og SMRs vedtekter (§ 3 siste ledd) fastsetter at instituttrådet/-styret er innstillingsorgan og fakultetsstyret er tilsettingsorgan ved tilsetting av instituttleder.

I henhold til vedtektene for SMR ansettes direktøren på åremål for fire år, med mulighet for forlengelse av tilsettingen med én periode forutsatt fornyet utlysning/rekruttering. Nåværende direktør er ansatt på åremål ut 2017. Senteret har avklart med Universitets avdeling for personalsstøtte og at den praksis som UiO har hatt med å forlenge åremål uten ordinær utlysning ikke er ihht lover og regler. Stilling som instituttleder skal kunngjøres iht. tjenestemannsloven § 2 og dette gjelder også før eventuell forlengelse av stillingen. Direktørstillingen skal følgelig lyses ut for perioden 2018-2021. Vedtektene er mangelfulle når det gjelder sistnevnte punkt og dette bør endres.

Utlysningstekst er ikke spesifikt omtalt i reglementene, men det følger normale prosedyrer at innstillingsorganet (senterrådet) normalt utarbeider utlysningstekst og fakultetsstyret vedtar utlysning. Senterrådet nedsetter et innstillingsutvalg, vurderer søkerne og innstiller til stillingen som så vedtas av fakultetsstyret ved JUS.



Postadresse:  
Postboks 6706  
St. Olavs plass 5  
0130 OSLO Norge

Besøksadresse:  
Cort Adelers gate 30  
0254 OSLO Norge

Tlf.: 228 42001  
Faks: 228 42002  
E-post: [info@nchr.uio.no](mailto:info@nchr.uio.no)  
[www.jus.uio.no/smr](http://www.jus.uio.no/smr)

### C. VALG AV INSTITUTTLEDER

I følge valgreglement for UiO er det slik at forut for utløp av åremålsperiode så kan senterrådet vurdere eventuell endring fra tilsatt til valg ledelse (eller omvendt) og anbefale endring til fakultetsstyret, og at fakultetsstyret i så fall skal sende sitt forslag videre til universitetsstyret. Endring fra tilsatt til valgt ledelse eller omvendt er regulert i UiOs valgreglement (§ 20).

Ved siste revidering av UiOs valgreglement er det besluttet å opprette søkekomité for rektorvalget og at UiO-eksterne er valgbare som rektor, og det ble også åpnet for eksterne kandidater til vervene som dekan og instituttleder så sant de tilfredsstillt kvalifikasjonskravene. Dette er nå hjemlet i paragraf 7 i valgreglementet. Valgkomiteene på fakultets- og instituttnivå antas å kunne ivareta de samme oppgavene som søkekomiteen på UiO-nivå. Mandatene for disse komiteene er ganske så like.

Valgreglementet åpner for eksterne kandidater, og vi må anta at dette må tolkes som kandidater fra både andre institutter, andre fakulteter og helt UiO-eksterne. Vi må anta at valgkomiteen har en ganske tilsvarende rolle som søkekomiteen ved rektor. Men det kan være en forskjell at der søkekomiteen aktiv vil søke etter eksterne, kan valgkomiteen nøye seg med å motta forslag på eksterne og mer konsentrere seg om interne.

### D. ENDRING AV GRUNNENHET

I Normalregler for fakulteter (§ 2-1 fjerde kulepunkt) står det at fakultetsstyret vedtar fakultetets "intern organisering i avdelinger". I Det juridiske fakultets administrasjonsreglement (§ 2 fjerde punkt) står det at fakultetsstyret vedtar "fakultetets organisering i grunnenheter". Selv om det er litt ulik ordlyd mellom reglementene, er fakultetsets administrasjonsreglement godkjent av rektor.

### E. ENDRE VEDTEKTER

Grunnenheten kan eventuelt utarbeide administrasjonsreglement (=sentervedtekter), og så sant disse i sin helhet ligger innenfor rammen av Normalregler for institutter, kan dekanen godkjenne dem og slik ble det gjort ved siste vedtektsendring. Dette er hjemlet i Normalregler for institutter § 10.

En evt endring fra ansatt til valgt ledelse vil medføre at senterets vedtekter må endres.

### 3. VALGT VS ANSATT LEDELSE - NOEN MOMENTER

Nedenfor følger en del momenter som ofte har vært brukt som argumenter for/mot den ene eller andre ledelsesform. Listen er ikke uttømmende og kun ment som et første innspill til en diskusjon i rådet og ved senteret.

#### MOMENTER FOR VALGT LEDELSE

- Alle fast vitenskapelig ansatte er valgbare og det betyr at alle disipliner må kunne bidra - både jurister og humsam. Sikrer at hele det fler- og tverrfaglig miljøet representeres. Over tid kunne representere alle senterets vitenskapelige disipliner.
- Styrker lokaldemokratiet.
- Styrker faglig forankret ledelse.
- Bevisstheten om at alle må bidra vil føre til kompetanseoppbygging blant de vitans over tid.
- Valgt ledelse med intern kandidat kan medføre innsparing av lønnskostnad – forutsatt at det ikke velges en senterekstern kandidat eller at det ansettes vikar for den som velges internt.
- Ansatt ledelse sparer senteret for vesentlig kostnader til rekruttering, opplæring og deretter exit - både faglig og administrativt. Ressurssparende.
- Ledelsen for JUS samt fakultetsstyret ønsker valgt ledelse.
- Normalisering ifht de øvrige JUS-instituttene som alle har valgt ledelse.
- Valgt leder får fritak fra undervisning som dekkes av fakultetets stillingsplan. (må sjekkes – dette gjelder vel også for ansatt leder)

#### MOMENTER FOR ANSATT LEDELSE

- Ansatt leder kan i større grad bidra til strategisk utvikling/endring enn valgt ledelse.
- Strategisk erfaring og evne kan vektlegges sterkere.
- Ledererfaring og -evne kan lettere vektes/sikres.
- Krav om 100% administrativ lederoppgave er lettere å sikre med ansatt leder.
- Ansatt ledelse åpner for nyrekruttering utenfra. Åpner for ny kompetanse etc. „Friskt blod”.
- Ansatt leder utenfra er fristilt fra historie/personalia og kan kanskje lettere bidra til i krevende valg/endringer.
- (For) få ansatte å velge blant på en liten enhet svekker muligheten til å sikre bredt nok valggrunnlag.
- Anvendt virksomhet/Internasjonal avdeling behov for faglig-administrativ oppfølging.
- Kan være krevende å sikre full innsats i hele tilsettingsperioden fordi vedkommende skal videre til annen stilling.

#### 4. VEDLEGG, BAKGRUNNSINFORMASJON OG DOKUMENTER

Normalregler for institutter

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerinstitutter.html>

Normalregler for fakulteter

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerfakulteter.html>

Fakultetets administrasjonsreglement

<http://www.jus.uio.no/om/reglement/administrasjonsreglementet.html>

SMRs vedtekter

<http://www.jus.uio.no/smr/om/organisasjon/vedtekter/>

UiOs valgreglement

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/valgreglement.html>

På UiO-nivå var valgt/ansatt ledelse et sentralt punkt i oppfølgingen av SAB4-rapporten våren 2016. Rapporten ble sendt på høring til alle enheter med frist i mai og behandlet i ekstraordinært fakultetsstyremøte i mai:

<http://www.jus.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/160523/sakskart.html>

og av universitetsstyret i juni 2016:

<http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/4/>

Kopi av de mest relevante delene av høringsuttalelse fra JUS følger som separat vedlegg.

Om faglig ledelse av grunnenhet ved UiO:

<http://www.uio.no/om/regelverk/personal/ledelse/faglig-ledelse-grunnenhet.html>

Annen bakgrunnsinformasjon (fra SV-fakultetet):

<http://www.sv.uio.no/om/organisasjon/valg/valgt-tilsatt-leder/>

----

**VEDLEGG:****RELEVANTE AVSNITT FRA JUS' HØRINGSSVAR TIL UIO 25.05.16**

SAB 4 - Høringsuttalelse fra Det juridiske fakultet

...

c) Rekruttering av ledere?

Det juridiske fakultet mener at valgte ledere bør være utgangspunktet for de tre øverste nivåene. Valg vil, etter fakultetets syn, best ivareta grunnleggende universitetsverdier som legitimitet nedenfra og lojalitet til dem man leder, samt kunnskap om universitets- og fakultetskultur. Fakultetet oppfatter det også som positivt at vitenskapelige i perioder har lederverv for så å gå tilbake til sine ordinære stillinger. Dette sikrer ikke bare kunnskap om organisasjonen i ledelsen, men betyr også at UiO beholder ledelseskompetansen i organisasjonen, noe som igjen kan til kan bidra til bedre forståelse for ledelse. Den manglende beslutningsevnen og gjennomføringskraften som SAB peker på, bør motvirkes gjennom tydelige mandater og klare stillingsbeskrivelser til våre valgte ledere heller enn å ansette lederne.

Fakultetet vektlegger at universitetets egenart ligger i akademisk frihet, universitetsdemokratiet og kollegiestyre. Fri og uavhengig forskning er grunnsteinen i dette, og UiOs viktigste ressurs er de vitenskapeliges store engasjement for sine arbeidsfelt. En god ledelse må være i stand til å gjenkjenne og reagere på faglig potensial og faglige utfordringer, og også ha forutsetninger til å gripe inn i eller styre byråkratiske prosesser og standardiserte strukturer på en måte som er faglig formålstjenlig. Dette taler for at lederen bør velges blant de vitenskapelig ansatte.

Det er vanskelig å se argumenter for at en ansatt ledelse best kan ivareta forskergleden og nysgjerrigheten. Fakultetet savner undersøkelser som sannsynliggjør at ansatt ledelse er best på dette punktet. Videre er det med ansatt leder og valgt styreleder usikkerhet knyttet til hvor lederen kommer fra og hvor lederen skal etterpå. Hvis UiO bare er et karrieremessig mellomspill, kan det føre til løsninger som ikke er heldige for universitetet og fakultetet.

Når dette er sagt, kan ingen strukturer garantere gode ledere og det er selvfølgelig uheldig at bare én kandidat stiller til valg. Det juridiske fakultet mener imidlertid at det også her er mulig å oppnå gode resultater med enklere grep og justeringer. For det første bør UiO fortsette å dyrke frem gode ledere gjennom å videreføre og videreutvikle opplæringstiltak og programmer som eksempelvis forskningslederprogrammet, opplæring av nye ledere ved UiO og dekan skolen. Det er herunder også viktig å definere hva god ledelse ved UiO er og fremheve viktigheten av gode ledere.

For det andre, og i tråd med hybridmodellene som beskrives av SAB 4, bør det utvikles stillingsbeskrivelser med kvalifikasjonskrav for rektor, dekan og instituttleder. Samtidig bør det innføres valgkomité på nivå 1, og valgkomiteens mandat må tydeliggjøres og eventuelt også utvides, eksempelvis i retning av at de mer aktivt søker etter kandidater og kanskje at de må foreslå flere kandidater til hvert verv. Det må også vurderes om og eventuelt hvordan rekrutteringsgrunnlaget ved valg av ledere kan utvides. Valgkomiteer vil med dette kunne få tydeligere kriterier vurdere egnede kandidater ut fra, og velgerne vil få flere kandidater å velge mellom.

2) Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene

...

b) Enhetlig ledelse på nivå 1?

Det juridiske fakultet mener at valgt dekan og instituttleder og enhetlig ledelse fungerer bra på nivå 2 og 3, og vi ser at det kan være utfordringer med todelt ledelse på nivå 1 i enkelte saker. Som nevnt i punktet over, mener fakultetet at ansvarsfordelingen i ledelsen på nivå 1 kunne ha vært tydeligere, og vi tror at enhetlig ledelse også ville ha bidratt til

dette. Slik vi oppfatter rapporten fra SAB 4, forutsetter imidlertid enhetlig ledelse på nivå 1 ansatt rektor og styreleder oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Vi synes det er beklagelig at Kunnskapsdepartementet har satt en slik begrensning for universitetene. Vi mener at valgt rektor er det beste for UiO, samtidig som enhetlig ledelse også på nivå 1 ville være en god organisasjonsstruktur.

...

#### Oppsummering og prioritering videre

Flere av tiltakene som anbefales i SAB 4s rapport vil medføre en sterkere sentralisering ved UiO og mer politisk kontroll og innflytelse til Kunnskapsdepartementet. Dette gjelder særlig forslagene om ansatt rektor, styreleder oppnevnt av Kunnskapsdepartementet og avsetning av mer midler til nivå 1 til strategiske satsninger. Det juridiske fakultet mener at Nærhetsmodellen som ble vedtatt i prosessen Internt handlingsrom, er den beste for å oppnå god forskning og undervisning. Vi støtter derfor ikke tiltak som medfører mer sentralisering og sterkere politisk kontroll og innflytelse.

Det juridiske fakultet støtter derimot tiltakene beskrevet under rekruttering av vitenskapelig ansatte fullt ut, og mener at disse bør gjennomføres så fort som mulig.

Videre mener vi at UiO vil ha mye å hente på å myke opp en del strukturer dels for å utnytte ressursene våre best mulig og dels for å forenkle samhandling på tvers av både enheter og nivåer. Dette kan knyttes til tiltakspakkene som er beskrevet under både To vertikale samhandlingsstrukturer og Vurdering av UiOs organisering.

Til slutt anbefaler fakultetet at UiO ser på muligheter for å forbedre valgmodellene gjennom hybridløsninger, stillingsbeskrivelser med kvalifikasjonskrav for ledere på de tre øverste nivåene, innføring av valgkomité på nivå 1, samt tydeliggjøring og eventuelt utvidelse av valgkomiteenes mandat.

----