

**Sak 8/24      Valg av styrings- og ledelsesmodell for Norges idrettshøgskole – forslag til prosess**

31. juli 2025 utløper valgperioden for høgskolens rektorat, og i løpet av våren 2025 må nytt rektorat være klart. Frem til i dag har NIHs styre fastsatt at rektor skal velges. Dette var sist opp til vurdering i 2020, se vedlagte sak 127/20.

I dette notatet gis en kortfattet fremstilling av de to mulige styringsmodellene, og vi legger frem forslag til prosess som danner grunnlaget for en beslutning som legges frem for styret i juni måned. Valgt modell vil da være gjeldende fra og med 1. august 2025.

**Ulike ledelsesmodeller i universitets- og høgskolesektoren:**

Styret kan velge mellom to mulige modeller:

1. Valgt rektor og todelt ledelse
2. Ansatt rektor og enhetlig ledelse

Dagens lov om universiteter og høgskoler (UH-loven) åpner for at styrene ved institusjonene kan velge mellom to alternativer for organiseringen av høgskolens øverste ledelse, jf. UH-lovens kapittel 10 (vedlagt). Ved forrige lovrevisjon ble ansatt rektor og ekstern styreleder vedtatt som ny hovedmodell for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler. Det er likevel ikke til hinder for at NIH kan fortsette med dagens styringsform, som også flere institusjoner har valgt etter at loven trådte i kraft.

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

Styrets sammensetning er den samme ved begge modeller. Når det gjelder oppnevning av ekstern styreleder i modell 2, er det Kunnskapsdepartementet som står for denne. I lovteksten er det ikke noe krav om at det skal skje etter forslag fra institusjonen.

Når rektor ansettes i åremålsstilling, er rektor sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legges frem for styret. Når rektor ansettes, er det vanlig at prorektor(er) også ansettes. Styrets leder oppnevnes av departementet.

Når rektor velges, er rektor styrets leder. Både interne og eksterne kandidater er valgbare. Stemmeberettigede er ansatte og studenter ved høgskolen. Når rektor velges, skal institusjonen ha en administrerende direktør som er styrets sekretær og ansvarlig for saksforberedelsen til styret og iverksetting av styrets vedtak.

Rektors ansvarsområde, stillingsinstruks og kvalifikasjonskrav vil være de samme uavhengig av ledelsesmodell. Begge ledelsesmodellene forutsetter at det er mulig å rekruttere egnet kandidat.

Tabellen nedenfor viser en oversikt over de to modellene med valgt eller tilsatt rektor.

	Modell med valgt rektor (todelt ledelse)	Modell med tilsatt rektor (enhetlig ledelse)
Utvelgelsesperspektiv - Rektor	- Rektor velges av ansatte og studenter - Både interne og eksterne kandidater kan stille til valg	- Rektor tilsettes av styret på åremål - Både interne og eksterne kandidater kan søke
Utvelgelsesperspektiv - Styreleder	- Rektor er styreleder	- Styreleder utnevnes av KD - Styreleder vil være en ekstern kandidat
Ledelsesperspektiv - Rektor vs. Adm dir.	- 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	- Rektor er både øverste faglige og administrative leder (enhetlig ledelse). Rektor er sekretær for styret
Ledelsesperspektiv - Styreleder vs. Rektor	- Styreleder og rektor er samme person	- Styreleder og rektor er to forskjellige personer

### Forslag til prosess

Valg av styringsmodell engasjerer mange ansatte, og mange ønsker å gi uttrykk for sitt syn i forkant av styrets beslutning senere i år. Administrerende direktør foreslår følgende medvirkningsbaserte prosess:

- Det opprettes en side på NIHs intranett Innersvingen med informasjon om de to ulike ledelsesmodellene.
- Det avholdes et allmøte i mars/april med informasjon om saken. I tillegg vil ledelsesmodell være tema på de ordinære møtearenaene som IDF, instituttmøter og avdelingsmøter.
- Det kan være aktuelt å gjennomføre en spørreundersøkelse, som i 2020.

### Forslag til vedtak:

Styret ber administrerende direktør følge opp den skisserte prosessen for utredning av fremtidig styrings- og ledelsesmodell ved NIH. På bakgrunn av denne prosessen, legges det frem et beslutningsunderlag for styret 13. juni 2024.

### Vedlegg:

1. Utdrag av UH-lovens kap. 10
2. Styresak 127/20

## Vedlegg 1) Utdrag av UH-lovens kap. 10

### § 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 tilrådning 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) Den som blir valgt som rektor, trer inn i en åremålsstilling hvis ikke hun eller han allerede er fast ansatt ved institusjonen.

(4) Hvis styret har bestemt at rektor skal velges, skal stemmene ved opptelling vektes slik at stemmene til de ansatte vektes 70–75 prosent og stemmene til studentene

vektes 25–30 prosent. Foretas valget i særskilt valgforsamling, skal denne ha en tilsvarende sammensetning.

(5) Styret selv fastsetter nærmere regler om valget.

### **§ 10-3 Institusjonens administrerende direktør**

(1) Dersom styret har vedtatt at rektor skal velges etter § 10-2 første ledd, skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør.

(2) Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.

(3) Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

(4) Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.

(5) Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.

(6) Er styret, rektor eller administrerende direktør i tvil om et styrevedtak vil ligge innenfor bestemmelser eller forutsetninger for bevilgningene m.m., skal departementet avgjøre tvilsspørsmålet.

(7) Direktøren har generell anvisningsmyndighet og er legitimert til å utferdige bindende dokument om institusjonenes eiendommer, jf. § 12-3, så langt ikke annet følger av lov eller fremgår av vedkommende hjemmelsdokument.

### **§ 10-4 Rektors fratreden**

(1) Hvis rektor fratrer før funksjonstiden er ute, skal ny rektor ansettes eller velges.

(2) Hvis institusjonen har en prorektor, kan styret selv fastsette at denne overtar hvis rektor har forfall eller fratrer vervet i løpet av det siste året av funksjonstiden.

## Vedlegg 2 – styresak 127/20

**NORGES IDRETTSHØGSKOLE**  
Administrerende direktør

10. desember 2020

**Sak 127/20: Valg av styrings- og ledelsesmodell for Norges idrettshøgskole**

### **Bakgrunn**

Første august 2021 utløper valgperioden for høgskolens rektorat, og i løpet av våren 2021 må rektorat fra og med august 2021 være på plass. Fram til i dag har NIHs styre fastsatt at rektor skal velges. Siste gang styret tok stilling til styrings- og ledelsesform var i oktober 2016, hvor det ble bestemt at NIH fortsetter med ordningen med valgt rektor for perioden 2017-2021.

I styremøte 5. november ble styret varslet om at styret vil få til behandling valg av styrings- og ledelsesmodell i desembermøtet. I forkant av styremøtet er det avholdt allmøte om saken og det er gjennomført en spørreundersøkelse blant alle ansatte om ønsket styrings- og ledelsesform fremover. Dette har også vært tema på institutt- og avdelingsmøter og i et seminar arrangert av Forskerforbundet.

Styresaken er utarbeidet og legges frem i samråd med rektor.

### **Forslag til vedtak:**

Saken legges frem for styret uten forslag til vedtak.

### **Hva er valget?**

Styret kan velge mellom to modeller:

- Tilsatt rektor og enhetlig ledelse
- Valgt rektor og todelt ledelse

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

Styrets sammensetning er den samme ved begge modeller. Når det gjelder oppnevning av ekstern styreleder i modell med enhetlig ledelse, er det KD som står for denne.

Vedlagt denne saken følger en presentasjon som ble holdt på allmøte og deretter lagt ut på intranettet. I denne gjennomgås konsekvenser av de to modellene og for øvrig ledelsesstruktur

### **Egenskaper ved de to modellene**

Nedenfor følger en tabell som synliggjør egenskaper ved de to modellene for utvelgesperspektiv og ledelsesperspektiv:

	Modell med valgt rektor (todelt ledelse)	Modell med tilsatt rektor (enhetlig ledelse)
Utvelgelsesperspektiv - Rektor	- Rektor velges av ansatte og studenter - Både interne og eksterne kandidater kan stille til valg	- Rektor tilsettes av styret på åremål - Både interne og eksterne kandidater kan søke
Utvelgelsesperspektiv - Styreleder	- Rektor er styreleder	- Styreleder utnevnes av KD - Styreleder vil være en ekstern kandidat
Ledelsesperspektiv - Rektor vs. Adm dir.	- 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	- Rektor er både øverste faglige og administrative leder (enhetlig ledelse). Rektor er sekretær for styret
Ledelsesperspektiv - Styreleder vs. Rektor	- Styreleder og rektor er samme person	- Styreleder og rektor er to forskjellige personer

Norges Handelshøgskole har gjort en utredning i forbindelse med valg av ledelsesmodell på toppnivå. De har trukket frem følgende fordeler og ulemper ved de to modellene i et utvelgelsesperspektiv:

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

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

Norges Handelshøgskole har på tilsvarende måte trukket frem følgende fordeler og ulemper ved de to modellene i et ledelsesperspektiv:

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

	I favør av modell med valgt rektor	Nøytral	I favør av modell med tilsatt rektor
Sparringspartner og kontrollfunksjon			X
Styrets arbeidsmåte og fokus			X

## Ledelsesmodell ved andre UH-institusjoner

Per nå har resten av sektoren følgende ledelsesmodell:

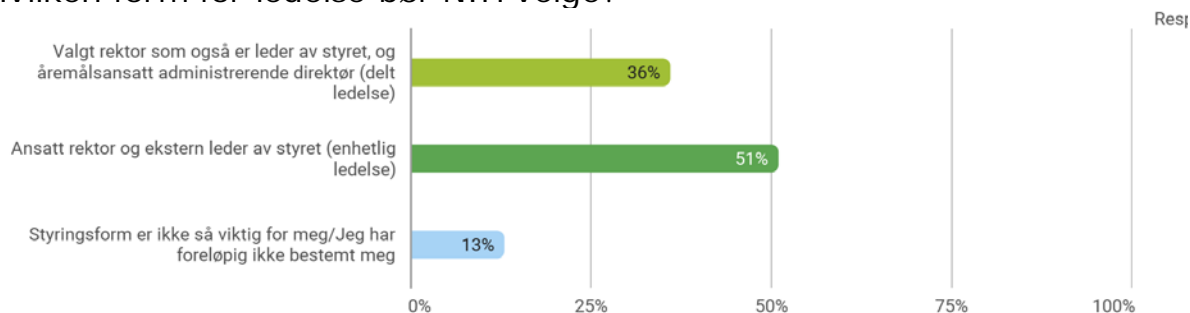
Institusjon	Valgt rektor	Ansatt rektor
NTNU		X
NMBU		X
Nord universitet		X
OsloMet		X
Universitetet i Agder	X	
Universitetet i Bergen	X	
Universitetet i Oslo	X	
Universitetet i Stavanger	X	
Universitetet i Sørøst-Norge		X
UiT Norges arktiske universitet		X
Arkitektur- og designhøgskolen		X
Norges Handelshøgskole		X
Norges Musikkhøgskole	X	
Høgskolen i Molde, vit hskole i logistikk	X	
Kunsthøgskolen i Oslo	X	
Høgskolen på Vestlandet		X
Høgskolen i Innlandet		X
Høgskolen i Østfold		X
Høgskolen i Volda	X	
Samisk høgskole	X	

## Resultater av spørreundersøkelsen ved NIH

Spørreundersøkelsen ble distribuert til 238 personer, hvorav 179 personer har besvart alle spørsmålene og 3 personer har avgitt noen svar. Dette gir en samlet svarprosent på 75 prosent. Av disse er 98 personer (54 prosent) i vitenskapelig stilling og 83 personer er i administrativ eller teknisk stilling (46 prosent).

De ansatte svarer følgende på spørsmålet om hvilken form for ledelse NIH bør velge og det samme spørsmålet krysset med ansattkategori:

### Hvilken form for ledelse bør NIH velge?



### Hvilken form for ledelse bør NIH velge?

Krysset med: Du er ansatt i følgende kategori:



Dette betyr at 36 prosent av de som har svart ønsker en videreføring av dagens styrings- og ledelsesform, 51 prosent ønsker å endre ledelsesform og for 13 prosent så er styringsform ikke så viktig eller de har ikke bestemt seg.

For fire år siden svarte 44 prosent å videreføre dagens styrings- og ledelsesform, 39 prosent ønsket å endre ledelsesform og for 17 prosent var det ikke så viktig eller de hadde ikke bestemt seg da undersøkelsen ble gjennomført.

Det er litt forskjeller i hvordan ansatte i vitenskapelig stilling og i administrativ eller teknisk stilling svarer. Av de vitenskapelig ansatte som har svart, har 41 prosent svart at de ønsker en videreføring av dagens form (50 prosent for fire år siden), mens 43 prosent ønsker en endring (31 prosent for fire år siden) og for 15 prosent er styringsform ikke så viktig eller de har ikke bestemt seg. For ansatte i administrative eller tekniske stillinger, er tilsvarende tall 29 prosent som ønsker en videreføring av dagens modell (36 prosent for fire år siden), 61 prosent ønsker en endring (49 prosent for fire år siden) og for 10 prosent er ikke spørsmålet så viktig eller de har foreløpig ikke bestemt seg.

### Typiske argumenter for de ulike modellene

I teksten nedenfor gis det en vurdering av fordeler ved de ulike modellene. Denne vurderingen er gjort med utgangspunkt i utredningen Norges Handelshøgskole har gjort samt momenter fra diskusjonen som er gjengs i sektoren.

For modell med valgt rektor:



- Modellen med valgt rektor bidrar til en ledelse av kjernevirksomheten undervisning, forskning og formidling. Modellen med valgt rektor anses å fremme større grad av oppslutning og engasjement om vedtak som gjøres.
- Med en god arbeidsdeling mellom rektor og direktør vil valgt rektor kunne ha mer fokus på langsiktig faglig utvikling og prioriteringer - kjernevirksomheten, 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.
- Modellen med valgt rektor har en større grad av autonomi enn alternativ modell med ansatt rektor, der styreleder utpekes av et politisk styrt departement, og der rektor ansettes av styret.
- En større vektlegging av selvstyre som valgt rektor gir, anses å gi de beste rammer for å utføre institusjonens samfunnsmandat med fri og uavhengig forskning.
- Rektor med legitimitet og tillit blant ansatte og studenter.

For modell med tilsatt rektor:

- Tydeligere ledelsesstruktur og klarere mandat for ledelsen samt tydeligere ansvar hos styret. Det bidrar til en felles forståelse av ansvars- og myndighetsområder i hele organisasjonen, og sikrer entydige styringssignaler. Mer i tråd med generelle ledelsesprinsipper i andre virksomheter.
- Fordeler med ekstern styreleder både for rektor og for styrets virkemåte (sparringspartner, mer målrettet styrearbeid). Ekstern styreleder kan fremstå som nøytral ved indre spenninger.
- Større rekrutteringsbase og mer eksplisitt kravspesifikasjon ved ansettelse av rektor.
- Større sannsynlighet for å lykkes med å gjøre 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.
- Rektor møter seg ikke sjøl i døra i styret.
- Rektor kan gå inn med full kraft i sin argumentasjon.

### **Helhetsvurdering og veiing av argumentene**

I gjennomgangen over har vi sett på ulike argumenter for de to modellene vurdert i forhold til utvelgelses- og ledesperspektiver. Ingen av de to modellene trer klart frem som mest gunstig på alle punkter, og begge modellene har sine fordeler og ulemper. Valget mellom modellene fordrer derfor en vektlegging av hvilke aspekter styret mener er viktigst for NIH og en helhetsvurdering basert på det.