

Sak 34/24 Valg av styrings- og ledelsesmodell for Norges idrettshøgskole

Den 1. august 2025 utløper valgperioden for høgskolens nåværende rektorat, og nytt rektorat må være på plass innen den tid.

Fram til i dag har NIHs styre fastsatt at rektor skal velges. Både i 2016 og 2020 vedtok styret at NIH skulle fortsette med valgt rektor.

I styremøtet 3. mars ble styret gjort kjent med at en sak om styrings- og ledelsesmodell vil komme for behandling i juni-møtet.

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. Temaet har også vært formidlet i lederlinjene med oppfordring til dialog rundt saken på institutt- og avdelingsmøter.

Styresaken er utarbeidet og legges frem i samråd med rektor og administrerende direktør.

Forslag til vedtak:

Styret vedtar ledelsesmodell for Norges idrettshøgskole for perioden 2025-2029.

Valg av styrings- og ledelsesmodell for Norges idrettshøgskole

Lov om universiteter og høyskoler angir to alternative styrings- og ledelsesmodeller på institusjonsnivå for de statlige UH-institusjonene som styret kan velge mellom:

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

Vedlagt følger presentasjonen som ble holdt på allmøte og deretter lagt ut på intranettet. I denne gjennomgår mulige fordeler og ulemper ved de to modellene, og for øvrig ledelsesstruktur.

Egenskaper ved de to modellene

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 som styrets sekretær.

Det er likevel noen likheter ved de to modellene. For begge modeller sier UH-loven at varigheten for rektorperioden er fire år, med mulighet til å sitte i stillingen i inntil to perioder.

Med unntak av ekstern styreleder ved modell for enhetlig ledelse, så er sammensetning av styret likt ved begge modeller. Ekstern styreleder oppnevnes av KD.

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

	Modell med valgt rektor (todelt ledelse)	Modell med tilsatt rektor (enhetlig ledelse)
Utvelgesperspektiv - 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
Utvelgesperspektiv - 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

Ledelsesmodell ved andre UH-institusjoner

Fra tilstandsrapporten for høyere utdanning som legges frem av HK-dir hvert år, ser vi at 13 av 21 statlige høyskoler og universiteter har innført modell om enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. De siste som gikk fra valgt til ansatt rektor var KHiO høsten 2023. De resterende åtte har todelt ledelse med valgt rektor som styreleder:

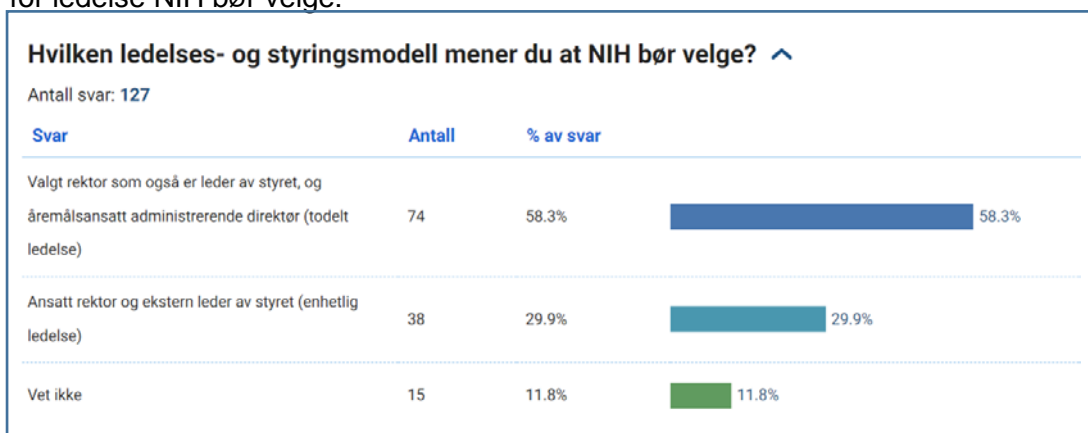
Tabell 4.1 Styringsform ved statlige høyere utdanningsinstitusjoner

Ekstern styreleder og ansatt rektor	Valgt rektor som styrets leder
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO)	Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk (HIM)
Høgskolen i Innlandet (HINN)	Høgskulen i Volda (HVO)
Høgskulen på Vestlandet (HVL)	Norges idrettshøgskole (NIH)
Nord universitet (NU)	Norges musikkhøgskole (NMH)
Norges handelshøyskole (NHH)	Sámi allaskuvla / Samisk høgskole (SH)
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)	Universitetet i Agder (UIA)
Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU)	Universitetet i Bergen (UIB)
OsloMet – storbyuniversitetet (OsloMet)	Universitetet i Oslo (UiO)
Universitetet i Stavanger (UIS)	
Universitetet i Sørøst-Norge (USN)	
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UIT)	
Høgskolen i Østfold (HiØ)	
Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) (fra 1. august 2023)	

Resultater av spørreundersøkelsen ved NIH

Spørreundersøkelsen ble distribuert til alle ansatte, uavhengig av stillingsprosent, som utgjør 283 personer, hvorav 127 personer har svart. Dette gir en samlet svarprosent på 45 prosent.

De ansatte, uavhengig av stillingskategori, svarer følgende på spørsmålet om hvilken form for ledelse NIH bør velge:



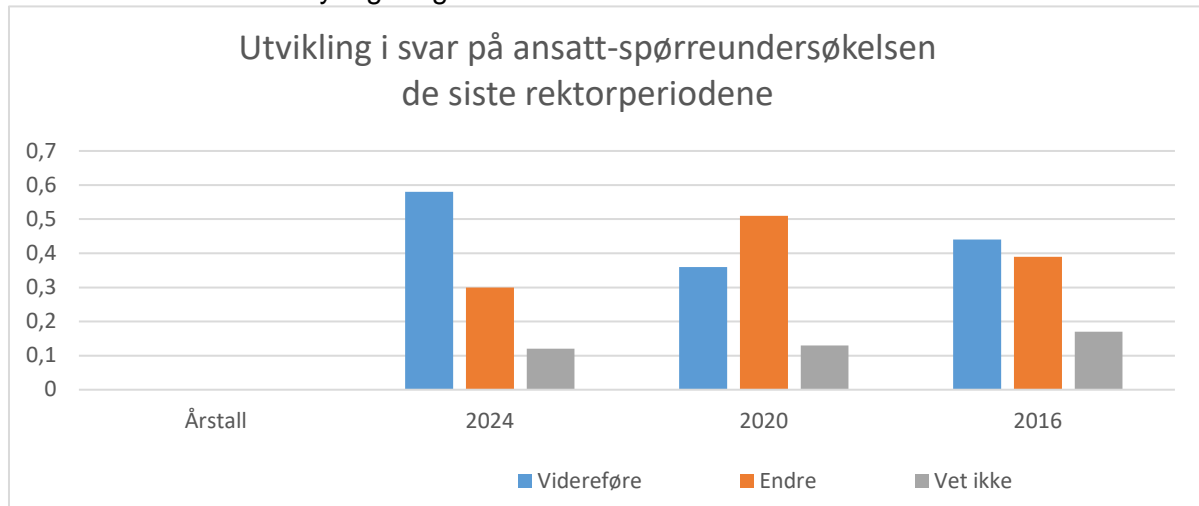
Dette betyr at 58,3 % av de som har svart ønsker en videreføring av dagens styrings- og ledelsesform. 29,9 % ønsker å endre ledelsesform. 11,8 % har angitt «vet ikke» som kan indikere at de ikke er opptatt av styrings- og ledelsesform for virksomheten.

Av disse er 71 personer ansatt i vitenskapelig stilling og 56 personer er ansatt i administrativ eller teknisk stilling. Tabellen nedenfor viser hvordan svarene er fordelt blant de vitenskapelige og de teknisk-administrative ansatte:

Antall	Totalt	Valgt rektor	Ansatt rektor	Vet ikke
Vitenskapelige	71	43	19	9
Teknisk-administrative	56	31	19	6
Totalt	127	74	38	15

Blant de som svarte nå i 2024 at de ønsker å beholde nåværende modell med todelt ledelse og valgt rektor ser vi noen forskjeller blant stillingskategoriene, med henholdsvis 58 % vitenskapelige ansatte og 42 % teknisk-administrativt ansatte.

Utviklingen de siste to rektorperiodene ved spørreundersøkelse blant ansatte om å videreføre eller endre styrings- og ledelsesmodell:



Typiske argumenter for de ulike modellene

I teksten nedenfor gis det en vurdering av mulige fordeler ved de ulike modellene. Denne vurderingen er gjort med utgangspunkt i utredningen fra Norges Handelshøgskole 2016¹ samt momenter fra diskusjonen som er gjengs i sektoren.

Modell med valgt rektor

- Bidrar til en forankret ledelse av kjernevirksomheten (undervisning, forskning og formidling). Modellen med todelt ledelse anses å fremme større grad av oppslutning og engasjement om vedtak som fattes.
- En god arbeidsdeling mellom rektor og direktør vil gi valgt rektor mer fokus på langsiktig faglig utvikling og prioriteringer, mens adm.dir. vil ha ansvar for effektive administrative funksjoner, drift og utvikling.
- Har en større grad av autonomi.
- Legitimitet og tillit blant ansatte og studenter.

Modell med ansatt rektor

- Kan i større grad fremme en helhetlig ledelse ved alle høgskolens enheter. Mer i tråd med generelle ledelsesprinsipper i andre virksomheter.
- Større rekrutteringsbase ved ansettelse av rektor.
- Ekstern styreleder kan være gunstig for rektor og for styrets virkemåte (sparringspartner, mer målrettet styrearbeid). Ekstern styreleder kan fremstå som nøytral ved indre spenninger.
- Rektor vil være sekretær for styret istedenfor styreleder, og vil dermed ha en annen rolle som også kan påvirke i diskusjonssaker.

¹ [Valg av ledelsesmodell på toppnivå for NHH, rapport april 2016](#)

Vedlegg:

1. Lov om universiteter og høyskoler, deler av kapittel 6, 9 og 10
2. Styresak fra desember 2020
3. Presentasjon avholdt i allmøte 23.04.2024 og lagt ut på NIHs intranett

Utdrag fra Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)

<https://lovdata.no/lov/2005-04-01-15/§10-2>

Kapittel 6 Ansettelse

§ 6-4. Åremål

(1) Ansettelse på åremål kan benyttes for:

- a. rektor
- b. prorektor
- c. leder for avdeling og grunnenhet
- d. studentombud
- e. postdoktorstillinger
- f. stipendiater
- g. vitenskapelige assistenter
- h. spesialistkandidater
- i. undervisnings- og forskerstillinger når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet
- j. stilling på innstegsvilkår

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

(3) Åremålsperioden for ansatte nevnt i første ledd bokstavene d og i, kan være fire til seks år. Ingen kan være ansatt på åremål etter denne bestemmelsen i en sammenhengende periode på mer enn tolv år.

(4) For stillinger etter første ledd bokstavene e til h gir departementet forskrift om varighet, arbeidets omfang og innhold, og om adgangen til å fornye ansettelsesforholdet. Departementet kan gi forskrift om beregning av ansettelsestid for stipendiater etter statsansatteloven § 9.

(5) For stillinger etter første ledd bokstav j kan departementet fastsette forskrift om vilkår for å ansette i stillingen og varighet. Oppnås de fastsatte kompetansekravene, skal vedkommende ansettes i fast stilling ved utløpet av åremålsperioden.

Endret ved lover 1 des 2006 nr. 66 (ikr. 1 jan 2007 iflg. res. 1 des 2006 nr. 1328), 20 juni 2014 nr. 55 (ikr. 1 aug 2014 iflg. res. 20 juni 2014 nr. 817), 17 juni 2016 nr. 69 (ikr. 1 juli 2016 iflg. res. 17 juni 2016 nr. 683), 16 juni 2017 nr. 67 (ikr. 1 juli 2017 iflg. res. 16 juni 2017 nr. 763), 21 juni 2019 nr. 61 (ikr. 1 aug 2019 iflg. res. 21 juni 2019 nr. 777), 11 juni 2021 nr. 81 (ikr. 1 aug 2021 iflg. res. 18 juni 2021 nr. 1972).

Kapittel 9 Styret

§ 9-3. Styrets sammensetning

(1) Styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer.

(2) Departementet utpeker et av de eksterne styremedlemmene til å være styrets leder. Hvis rektor er valgt etter § 10-2, er rektor styrets leder, og trer inn i styret i stedet for ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling.

(3) Styret selv kan fastsette en annen styresammensetning enn fastsatt i første ledd. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.

(4) Styret selv kan fastsette at styret skal ha et flertall av eksterne medlemmer. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte og studenter skal være tilfredsstillende representert i styret. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.

(5) Styreleder og styremedlemmer har krav på en rimelig godtgjøring for vervet. Godtgjøringen fastsettes av departementet.

(6) Departementet kan i særlige tilfeller fastsette en annen styresammensetning eller styreordning enn bestemt i første ledd eller fastsatt etter tredje eller fjerde ledd.

Endret ved lover 19 juni 2009 nr. 96 (ikr. 1 aug 2009 iflg. res. 19 juni 2009 nr. 676), 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408).

Kapittel 10. Rektor. Administrerende direktør

§ 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.

Endret ved lov 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408).

§ 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 vektet slik at stemmene til de ansatte vektet 70–75 prosent og stemmene til studentene vektet 25–30 prosent. Foretas valget i særskilt valgforsamling, skal denne ha en tilsvarende sammensetning.

(5) Styret selv fastsetter nærmere regler om valget.

Endret ved lover 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408), 11 juni 2021 nr. 81 (ikr. 1 aug 2021 iflg. res. 18 juni 2021 nr. 1972).

§ 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.

Endret ved lover 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408), 15 juni 2018 nr. 43 (ikr. 1 juli 2018 iflg. res. 15 juni 2018 nr. 892).

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 utvelgelsesperspektiv og ledelsesperspektiv:

	Modell med valgt rektor (todelt ledelse)	Modell med tilsatt rektor (enhetlig ledelse)
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

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		X	
- Ledelseskompetanse			X
- Frankring/intern legitimitet	X		
Ekstern legitimitet			X
Medbestemmelse:			
- Medbestemmelse utvelgelse	X		
- Åpenhet i utvelgelsesprosessen	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:

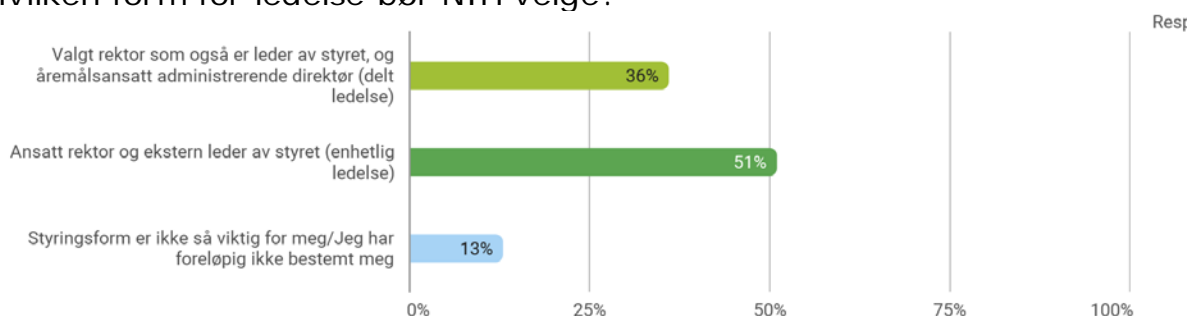
Institusjon	Valgt rektor	Ansatt rektor
NTNU		X
NMBU		X
Nord universitet		X
OsloMet		X
Universitetet i Agder	X	
Universitetet i Bergen	X	
Universitetet i Oslo	X	
Universitetet i Stavanger	X	
Universitetet i Sørøst-Norge		X
UiT Norges arktiske universitet		X
Arkitektur- og designhøgskolen		X
Norges Handelshøgskole		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.

Vedlegg:

- Lov om universiteter og høyskoler Deler av kapittel 6,9 og 10
- Presentasjon avholdt i allmøte og lagt ut på NIHS intranett

Kapittel 6 Ansettelse

§ 6-4. Ansettelse på åremål

(1) Ansettelse på åremål kan benyttes for:

- a) rektor
- b) administrerende direktør
- c) prorektor
- d) leder for avdeling og grunnenhet
- e) studentombud
- f) postdoktorstillinger
- g) stipendiater
- h) vitenskapelige assistenter
- i) spesialistkandidater
- j) undervisnings- og forskerstillinger når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet
- k) stilling på innstegsvilkår

(2) 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.

(3) Åremålsperioden for ansatte nevnt i første ledd bokstavene b, e 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.

(4) For stillinger etter første ledd bokstavene f til i gir departementet forskrift om varighet, arbeidets omfang og innhold, og om adgangen til å fornye ansettelsesforholdet. Departementet kan gi forskrift om beregning av ansettelsestid for stipendiater etter statsansatteloven § 9.

(5) For stillinger etter første ledd bokstav k kan departementet fastsette forskrift om vilkår for å ansette i stillingen og varighet. Oppnås de fastsatte kompetansekravene, skal vedkommende ansettes i fast stilling ved utløpet av åremålsperioden.

Kapittel 9 Styret

§ 9-3. Styrets sammensetning

(1) Styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer.

(2) Departementet utpeker et av de eksterne styremedlemmene til å være styrets leder. Hvis rektor er valgt etter § 10-2, er rektor styrets leder, og trer inn i styret i stedet for ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling.

(3) Styret selv kan fastsette en annen styresammensetning enn fastsatt i første ledd. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.

(4) Styret selv kan fastsette at styret skal ha et flertall av eksterne medlemmer. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte og studenter skal være tilfredsstillende representert i styret. § 4-4 første ledd gjelder tilsvarende.

(5) Styreleder og styremedlemmer har krav på en rimelig godtgjøring for vervet. Godtgjøringen fastsettes av departementet.

(6) Departementet kan i særlige tilfeller fastsette en annen styresammensetning eller styreordning enn bestemt i første ledd eller fastsatt etter tredje eller fjerde ledd.

Kapittel 10. Rektor. Administrerende direktør

§ 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.

0 Endret ved lov 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408).

§ 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) Ved opptelling skal stemmene vektet etter en fordelingsnøkkel fastsatt av styret, innenfor følgende rammer:

- a) ansatte i undervisnings- og forskerstilling 51-71 prosent
- b) teknisk og administrativt ansatte 5-25 prosent
- c) studenter 15-30 prosent.

Foretas valget i særskilt valgforsamling, skal denne ha en tilsvarende sammensetning.

(5) Styret selv fastsetter nærmere regler om valget.

0 Endret ved lov 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408).

§ 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.

Fremtidig styrings- og ledelsesmodell ved NIH
- Allmøte 23. april 2024

Valget NIH står overfor

- Styret skal i juni-møte ta stilling til fremtidig styrings- og ledelsesmodell
- Alternativene: fortsette med dagens modell eller endre

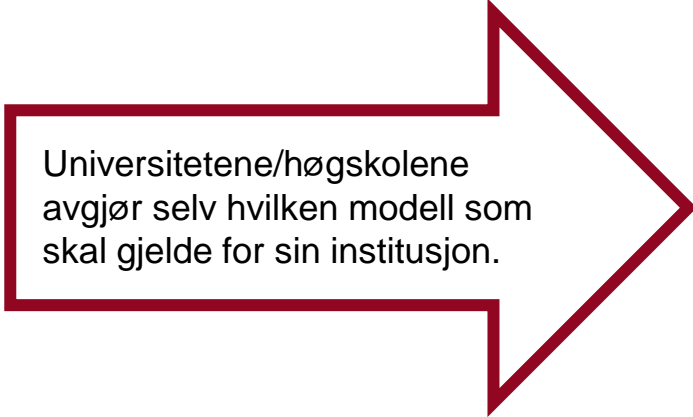
Dagens modell

Todelt ledelse på institusjonsnivå med valgt rektorat og rektor som styrets leder, ansatt administrerende direktør på åremål.

Alternativ modell

Enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder.

Enhetlig ledelse ble vedtatt i 2016 som ny hovedmodell for styring av universiteter og høyskoler



Universitetene/høgskolene avgjør selv hvilken modell som skal gjelde for sin institusjon.

Hva innebærer de ulike modellene?

To modeller

- Todelt ledelse og valgt rektor (som regel velges også prorektor samtidig med rektor-valg)
- Enhetlig ledelse og ansatt rektor (kan være flere prorektorer)

Likt ved begge modeller

- Rektor velges/ansettes for en periode på 4 år, med mulighet til å sitte i stillingen i inntil to perioder
- Styrets sammensetning er lik, men ved valgt rektorat er rektor styrets leder. Ved ansatt rektor oppnevnes styreleder av Kunnskapsdepartementet.

Prorektor/er

Hvis NIH endrer modell og vi skal ansatte rektor, må det tas stilling til om en eller flere prorektorer også skal inngå i rektoratet, med egne ansvarsområder. Evt utlysning må avklares og hvorvidt det skal gjøres samtidig med eller etter rektoransettelsen, eller om stillingen/e skal besettes på annet vis uten utlysning.

Hva innebærer de ulike modellene – **administrativ ledelse**

Administrativ ledelse

- Ved valgt rektor
 - Administrerende direktør har det øverste ansvaret for den samlede administrative delen av virksomheten.
 - Adm. dir. er styrets sekretær og legger frem saker for styret i samråd med rektor.
- Ansatt rektor/prorektor
 - Ansvarsområdet for stillingen som administrerende direktør endres fordi rektor er øverste leder for både den vitenskapelige som den administrative delen av virksomheten.
 - Rektor er styrets sekretær.
 - Ledergruppens sammensetning må vurderes.

Hva innebærer de ulike modellene - **ledergruppe**

- Institusjonene som har gått over til ansatt rektor og enhetlig ledelse, har også ofte en ledergruppe med tilsvarende enhetlig ansvar for den samlede virksomheten
- Slike ledergrupper består vanligvis av rektoratet og (en eller flere) direktør(er)
- I tillegg vil instituttledere (avhengig av organisering og størrelse på institusjonen) utgjøre den samlede ledergruppen
- For NIH vil det ved en eventuell overgang til enhetlig ledelse også være viktig å vurdere hvordan ledergruppen bør settes sammen for å sikre best mulig ledelse av høgskolens samlede virksomhet

Oversikt over ledelsesmodell ved andre UH-institusjoner

Tabell 4.1 Styringsform ved statlige høyere utdanningsinstitusjoner

Ekstern styreleder og ansatt rektor	Valgt rektor som styrets leder
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO)	Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk (HiM)
Høgskolen i Innlandet (HINN)	Høgskulen i Volda (HVO)
Høgskulen på Vestlandet (HVL)	Norges idrettshøgskole (NIH)
Nord universitet (NU)	Norges musikkhøgskole (NMH)
Norges handelshøyskole (NHH)	Sámi allaskuvla / Samisk høgskole (SH)
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)	Universitetet i Agder (UiA)
Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU)	Universitetet i Bergen (UiB)
OsloMet – storbyuniversitetet (OsloMet)	Universitetet i Oslo (UiO)
Universitetet i Stavanger (UiS)	
Universitetet i Sørøst-Norge (USN)	
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UiT)	
Høgskolen i Østfold (HiØ)	
Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) (fra 1. august 2023)	

[Tilstandsrapport for høyere utdanning 2023](#),
HK-dir

Egenskaper ved de to modellene

Utvelgelsesmåte

- Rektor
- Styreleder

Ledelsesform

- Rektor vs adm.dir.
- Styreleder vs. rektor

Valgt rektor (todelt ledelse)

Rektor velges av ansatte og studenter
Både interne og eksterne kandidater kan stille til valg

Rektor er styreleder

Rektor og adm.dir. er to personer med ansvarsområder hhv faglig og administrativt (todelt ledelse), men rektor er øverste leder

Oppgaver og fullmakter til adm. dir. er gitt i loven. Adm. dir er sekretær for styret

Styreleder og rektor er samme person

Ansatt rektor (enhetlig ledelse)

Rektor ansettes av styret på åremål
Både interne og eksterne kandidater kan søke

Styreleder utnevnes av KD
Styreleder vil være en ekstern kandidat

Rektor er både øverste faglige og administrative leder (enhetlig ledelse). Rektor er sekretær for styret.

Styreleder og rektor er to forskjellige personer

Mulige argumenter for de to ulike modellene

Modell med valgt rektor

- Bidrar til en forankret ledelse av kjernevirksomheten (undervisning, forskning og formidling). Modellen med todelt ledelse anses å fremme større grad av oppslutning og engasjement om vedtak som fattes.
- En god arbeidsdeling mellom rektor og direktør vil gi valgt rektor mer fokus på langsiktig faglig utvikling og prioriteringer, mens adm.dir. vil ha ansvar for effektive administrative funksjoner, drift og utvikling.
- Har en større grad av autonomi.
- Legitimitet og tillit blant ansatte og studenter.

Modell med ansatt rektor

- Kan i større grad fremme en helhetlig ledelse ved alle høgskolens enheter. Mer i tråd med generelle ledelsesprinsipper i andre virksomheter.
- Større rekrutteringsbase ved ansettelse av rektor.
- Ekstern styreleder kan være gunstig for rektor og for styrets virkemåte (sparringspartner, mer målrettet styrearbeid). Ekstern styreleder kan fremstå som nøytral ved indre spenninger.
- Rektor vil være sekretær for styret i stedet for styreleder, og vil dermed ha en annen rolle som også kan påvirke i diskusjonssaker.

Helhetsvurdering – avveining av argumenter

- Begge modellene har sine fordeler og ulemper
- Valg mellom modellene handler om hvilke aspekter du mener er viktigst for NIH

<https://nettskjema.no/a/425410>

Videre prosess

- Spørreundersøkelse blant alle NIHs ansatte – hvilken modell mener du er best for NIH?
- Saksgrunnlag forberedes for diskusjon og beslutning i styret 13. juni