



Norsk studentorganisasjon

## 06 INNKOMNE SAKER

Sak	Side
LM5 06.01-15 Politisk dokument om styring og ledelse i UH-sektoren	1
LM5 06.02-15 Generaldebatt	15



**#LMNSO**  
NSOs landsmøte 2015



# Landsmøtet Sakspapir

**Møtedato** 17.04.15-19.04.15  
**Ansvarlig** Landsstyret  
**Saksnummer** LM5 06.01-15  
**Gjelder** Politisk dokument om styring og ledelse i UH-sektoren



Norsk studentorganisasjon

## 1 Vedlegg i saken:

- 2 1. Forslag til politisk dokument om styring og ledelse i UH-sektoren
- 3 2. Utdrag fra lov om universiteter og høyskoler av 2005 (UH-loven)

## 4 POLITISK DOKUMENT OM STYRING OG LEDELSE I UH-SEKTOREN

### 5 FORMÅL

6 Vedta et politisk dokument om styring og ledelse i universitets- og høyskolesektoren.

### 7 SAKSPRESENTASJON

8 Som nasjonal studentorganisasjon arbeider Norsk studentorganisasjon (NSO) med politiske saker  
 9 som omfatter de delene av sektoren som reguleres og finansieres av nasjonale myndigheter, samt  
 10 saker som angår aktører i sektoren på tvers av organisering og oppdrag. Nesten uavhengig av  
 11 hvilke saker NSO arbeider med, om det er kvalitetssikring eller psykisk helse, er spørsmålet om  
 12 hvor ansvaret ligger, hvordan beslutninger skal fattes, og hvordan prosesser skal gjennomføres for  
 13 at vedtatte målsetninger skal oppnås aktuelle spørsmål. Disse spørsmålene er spesielt viktige når  
 14 det gjelder utdanningsinstitusjonene i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Dette er  
 15 spørsmål som gjentatte ganger kommer opp i diskusjonene rundt andre saker som for eksempel  
 16 struktur, finansiering og kvalitetssikring. NSOs politikk tar i dag ikke stilling til spørsmålet om  
 17 styring og ledelse.

### 18 Dagens modell for styring og ledelse av universiteter og høyskoler

19 Styring og ledelse ved universiteter og høyskoler er underlagt norsk lov. Statlige institusjoner og  
 20 private institusjoner er underlagt noe forskjellig lovgivning. Statlige institusjoner er underlagt  
 21 universitets- og høyskoleloven av 2005 (heretter omtalt som UH-loven, se relevante kapitler og  
 22 punkt fra loven i vedlegg 2). Loven regulerer blant annet styrets ansvar for institusjonens  
 23 virksomhet, styrets oppgaver, styrets sammensetning, valg og oppnevning av styret, regulering av  
 24 rektorrollen, rektor som styreleder, valg av rektor, regulering av administrerende direktørs ansvar,  
 25 ansettelse av rektor, og ansatt rektors ansvar.

26  
 27 I dagens lovgivning åpnes det for to modeller for styring og ledelse. Tre roller er sentrale i disse  
 28 modellene. Disse er rektor, styreleder og administrerende direktør. UH-loven legger til grunn at  
 29 rektor velges ved valg, og at rektor er styrets leder. Men loven åpner for at styret selv kan vedta å  
 30 helle ansette rektor. Ved ansettelse av rektor utpeker kunnskapsdepartementet (KD) en styreleder.  
 31 Ved valgt rektor er administrerende direktør øverste leder for den samlede administrative  
 32 virksomheten (omtalt som delt ledelse), mens ved ansatt rektor faller ansvaret for den  
 33 administrative virksomheten til rektor, som da er daglig leder for institusjonens faglige og

34 administrative virksomhet (omtalt som enhetlig ledelse). Disse modellene presenteres ytterligere  
35 under.

36 I 2000 leverte Ryssdal-utvalget sin utredning (NOU 2000:25 *Ny lov om universiteter og høyskoler*)  
37 til ny UH-lov til KD. Basert på dette kan vi skissere fire ulike modeller:

38 Modell 1 – Valgt rektor som styreleder, med administrerende direktør

39 Hovedmodellen i dagens UH-lov er at rektor er valgt og også sitter som styreleder. Rektor er har  
40 på styrets vegne det overordnede ansvaret for institusjonens virksomhet, og ledelsen av denne.  
41 Rektor er institusjonens rettslige representant og talsperson overfor offentlige myndigheter og  
42 allmenheten.

43

44 I denne modellen er administrerende direktør (kalles ved enkelte institusjoner for  
45 universitetsdirektør eller høyskoledirektør) den øverste lederen for den samlede administrative  
46 virksomheten ved institusjonen, innenfor de rammene som styret fastsetter. Administrerende  
47 direktør er ansvarlig for iverksetting av de vedtakene som gjøres i institusjonens styringsorganer.  
48 Administrerende direktør er også ansvarlig for disponering av ressurser og eiendom i samsvar  
49 med de vedtakene som styret har fattet. Videre er direktøren ansvarlig for at økonomi- og  
50 formuesforvaltningen skjer i tråd med retningslinjer gitt av KD. Administrerende direktør er  
51 sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning (innstille) i de  
52 sakene som legges frem for styret. Det er styret selv som ansetter administrerende direktør.

53 Modell 2 – Enhetlig ledelse, tilsatt rektor og ekstern styreleder

54 Alternativet i dagens UH-lov er at styret selv vedtar at rektor skal ansettes på åremål (innenfor en  
55 tidsbegrenset periode). Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative  
56 virksomhet i samsvar med de rammene og påleggene som styret fastsetter. Dette innebærer at  
57 det ansvaret som i modell 1 ligger til administrativ direktør, nå ligger til rektor. I denne modellen er  
58 rektor sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilrådning i de faglige  
59 og administrative sakene som legges frem for styret. Ekstern styreleder oppnevnes av KD.  
60 Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene  
61 og de ansatte blir hørt.

62 Modell 3 – Hybridmodellen

63 Innenfor dagens lovgivning er det mulig for styret å velge en hybridmodell hvor man legger til  
64 grunn av rektor tilsettes av styret, men at styret i sin tilsetting fatter vedtak etter «innstilling» fra et  
65 rådgivende valg. I praksis gjennomføres det altså et valg hvor ansatte og studenter avgir stemmer,  
66 som i modell 1. Men dette valget er ikke endelig. Resultatet fra valget legges frem for styret, og  
67 resultatet er bare rådgivende. Dette betyr at styret kan velge å tilsette en kandidat som ikke fikk  
68 flertallet av stemmene i valget. Denne modellen praktiseres i dag av Norges miljø- og  
69 biovitenskapelige universitet (NMBU). Modellen er formelt sett den samme som modell 2, med  
70 unntak av at styret fatter vedtak om tilsetting etter et rådgivende valg.

71 Modell 4 – KDs forslag av 2004

72 KD foreslo, i sitt forslag til ny UH-lov i 2004, en obligatorisk modell med enhetlig ledelse og ekstern  
73 styreleder. I dette forslaget var det opp til styrene ved institusjonene selv å ta stilling til om rektor  
74 skal velges eller tilsettes. Siden det her er obligatorisk med enhetlig ledelse har rektor det ansvaret  
75 som også ligger hos rektor i modell 2. Styrelederen oppnevnes av KD. Forskjellen mellom denne  
76 modellen og modell 2 er rekrutteringsprosessen rundt det å finne en ny rektor. Denne modellen  
77 kan være problematisk hvis institusjonene ønsker valgt rektor. Det er da uklart hvorvidt styret har  
78 mulighet til å avsette rektor (daglig leder).

## 79 **Private institusjoner**

80 UH-loven sier om styre og ledelse ved private høyskoler at private universiteter og høyskoler som  
81 er under denne loven skal ledes av et styre som øverste organ. Styret skal ha representanter fra  
82 studenter og ansatte. I tillegg skal det være størst mulig åpenhet om styrets arbeid, samt at  
83 institusjonene må følge kravene i likestillingsloven om representasjon av begge kjønn i den enkelte  
84 valgkrets. Alle beslutninger truffet av andre enn styret treffes etter delegasjon fra styret og på  
85 styrets ansvar.<sup>1</sup>

86 Regulering av styring og ledelse ut over dette følger av andre lover enn UH-loven. Det legges i  
87 denne saken ikke opp til at NSO skal ta stilling til styring og ledelse ved private institusjoner enn  
88 det som for private institusjoner er regulert av UH-loven.

## 89 **VURDERING**

### 90 **God styring og ledelse av universiteter og høyskoler**

91 God styring og ledelse av universiteter og høyskoler handler om kvalitetene som den enkelte  
92 person har. Det handler også om hvordan strukturene for utøving av ledelse er innrettet ved  
93 institusjonen. Ledelse av en kunnskapsorganisasjon er en kompleks oppgave fordi man skal  
94 ivareta flere forskjellige oppdrag og mandat, både oppover mot departement og samfunn, men  
95 også nedover i organisasjonen. Rektorer og andre i ledelsesposisjoner ved institusjonene er derfor  
96 avhengige av innspill fra andre i organisasjonen. Derfor mener landsstyret (LS) at studenter, i  
97 tillegg til å være representert i formelle organer ved institusjonen, også skal være representert i  
98 rådgivende organer som ikke har beslutningsmyndighet. Mange av disse rådgivende organene har  
99 ofte en svært viktig strategisk funksjon ved institusjonen.

### 100 **Rekruttering**

101 For å sikre de beste folkene til lederposisjonene, er det viktig med gode rekrutteringsprosesser.  
102 For NSO blir det spesielt viktig at de med lederstillinger har forståelse for studentenes rolle ved  
103 institusjonen. Opplæring av studenter i tillitsverv for ansettelse er derfor avgjørende, med tanke på  
104 aktuelle lover og regler knyttet til ansettelse og rekruttering. LS mener også minimumskravet på 20  
105 prosent representasjon i ansettelsesutvalg og valgkomiteer fortsatt skal opprettholdes.

### 106 **Studentinvolvering**

107 LS vil videreføre kravet om minimumsrepresentasjon på 20 prosent i beslutningsorganer ved  
108 norske utdanningsinstitusjoner. LS mener 20 prosent studentrepresentasjon er godt nok, men ved  
109 å legge inn et minimumskrav kan man også tillate en høyere andel.

### 110 **Styringsnivåer og -linjer**

111 På grunn av et ganske komplekst institusjonslandskap, mener LS at organisasjonen ikke bør ta  
112 stilling til organisasjonsform på grunn av institusjonenes forskjellige egenart, historie og tradisjoner.  
113  
114 LS mener det allikevel bør være klart hvor eierskapet til studieprogram og emner ligger, slik at man  
115 på en mest mulig effektiv måte kan identifisere problemer og stille folk til ansvar for deres  
116 beslutninger.

### 117 **Universitets og høyskoleloven**

118 I spørsmålet om valgt eller ansatt rektor, mener LS det skal være opp til institusjonene selv å  
119 avgjøre hvilke form som passer best, med samme begrunnelse som nevnt over. LS mener allikevel

---

<sup>1</sup> UH-loven kapittel 8.

120 UH-loven bør endres slik at den likestiller de forskjellige alternativene for ledelsesform. Da kan  
121 institusjonene velge blant disse uten å måtte føre lange, tidkrevende argumentasjoner for hvorfor  
122 man ikke velger dagens hovedmodell med ansatt rektor. LS mener at for å sikre maktfordeling  
123 mellom rektor og styret, skal styreleder ved institusjonen skal være ekstern.

---

124 **INNSTILLING**

125 Politisk dokument om styring og ledelse i universitets- og høyskolesektoren vedtas.  
126

---

## 1 **VEDLEGG 1: FORSLAG TIL POLITISK DOKUMENT OM STYRING OG** 2 **LEDELSE I UH-SEKTOREN**

### 3 **POLITISK DOKUMENT OM STYRING OG LEDELSE I UNIVERSITETS- OG** 4 **HØYSKOLESEKTOREN**

5 Dette dokumentet er Norsk studentorganisasjons (NSO) politikk på styring og ledelse ved alle  
6 universiteter og høyskoler i Norge. Dokumentet er underlagt øvrig politikk i NSOs prinsippprogram  
7 og politiske plattformer.

8 Den omtalte styringsmodellen (valgt eller tilsatt rektor) omfatter universitetene og høyskolene som  
9 er underlagt lov om universiteter og høyskoler (UH-loven).

#### 10 **God styring og ledelse ved universiteter og høyskoler**

11 Styring og ledelse ved universiteter og høyskoler handler om å ta samfunnsoppdraget ved  
12 institusjonene på alvor. Det innebærer at ledelsen ved institusjonene skal jobbe aktivt med å styrke  
13 forskning, utdanning og formidling innenfor sin faglige profil. Dette skal føre til mer kunnskap for  
14 enkeltindivider i akademia, men også samfunnet for øvrig.

15 En rektor for en høyere utdanningsinstitusjon skal ha høy kompetanse innenfor å lede en  
16 forsknings- og utdanningsinstitusjon. Rektor skal ha evnen til å se helheten i institusjonens  
17 samfunnsoppdrag, og samspillet mellom institusjonen og samfunnet for øvrig. Rektor må også ha  
18 en evne til å balansere og forholde seg til ulike perspektiver og grupperinger, både internt og  
19 ekstern. En rektor må ha gode evner til nettverksbygging både internt på institusjonen og med  
20 arbeids- og næringsliv. Nettverksbygging er viktig for å være en synlig aktør i samfunnsdebatten  
21 og for å tiltrekke seg ressurser. Det er viktig at en rektor er godt synlig både for studenter og  
22 ansatte.

23 Styreleder har det øverste ansvaret for den faglige utviklingen av institusjonen og kontakten med  
24 Kunnskapsdepartementet. Styreleder skal sørge for tilstrekkelig forankring av alle saker i hele  
25 organisasjonen før viktige beslutninger tas.

26 Det er spesielt viktig med god personal- og utdanningsledelse på alle nivå under  
27 institusjonsledelsen. Det er større behov for motivasjon og gode personforståelser på lavere  
28 nivåer, hvor ledere og ansatte i større grad omgår hverandre. Samtidig er det også på lavere nivå  
29 det er vanskeligst å rekruttere dyktige ledere. Alle institusjoner skal ha lederutviklingsprogrammer  
30 som på en god måte utdanner ledere til å drive personal-, utdannings- og forskningsledelse.

31 For å sikre forankring i organisasjonen går saker ofte via rådgivende organer før endelige vedtak  
32 fattes av styret eller ledelsen. Bruk av rådgivende organer kan av og til skape uklare  
33 beslutningsprosesser. Studenter må være representert i disse rådgivende organene for å styrke og  
34 forankre alle viktige beslutninger.

35 Rådgivende organer skal, i tillegg til å ha studentrepresentasjon, også ha representasjon fra andre  
36 interessegrupper som vitenskapelig- og teknisk-administrativt ansatte. Saksbehandlingen i de  
37 rådgivende organene skal alltid være gjennomsiktige og åpne for de berørte partene.

### 38 Utdanningsledelse

39 Ledelsen ved institusjonene har ansvar for å lede en kunnskapsorganisasjon. God  
40 utdanningsledelse handler om å forstå, utvikle og lede utdanningsinstitusjonen og  
41 studieprogrammene. Studieprogrammene skal være forskningsbaser og godt koordinert og  
42 strukturert. God utdanningsledelse er avgjørende på alle nivå, for å sikre at alle oppgavene til  
43 institusjonen ivaretas på best mulig måte.

44 For å få god utdanningsledelse må institusjonene og alle ansatte være oppmerksomme på  
45 hvordan utdanningsledelsen foregår på deres institusjon, og hva som er målet med  
46 utdanningsledelsen.

### 47 Forskningsledelse

48 God forskningsledelse handler om å legge til rette for og gi gode rammevilkår for forskningen på  
49 alle nivå ved institusjonen. Ledere på ulike nivå spiller en viktig rolle i å prioritere ressurser,  
50 organisere arbeid og sikre god oppfølging av den enkelte forsker. Lederne skal også bygge  
51 nettverk med andre aktører for å bidra til god forskning.

52 Det krever høy faglig kompetanse og forståelse for forskningsarbeid og å se forskningen i  
53 sammenheng med utdanningen. Ved prioritering av ressurser til forskning må ledelsen til enhver  
54 tid sørge for at forskningsaktiviteten samsvarer med institusjonens profil, og at den kan brukes i  
55 utdanningene på alle nivå.

### 56 Samfunnskontakt og samfunnsansvar

57 Det er et lederansvar å ivareta god kontakt med samfunnet utenfor academia. Institusjonsstyret er  
58 ansvarlig for at det er et Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) ved institusjonen, og rektor er  
59 ansvarlig for at dette rådet er velfungerende. Studentene skal ha minimum 20 prosent  
60 representasjon i disse rådene.

61 Råd for samarbeid med arbeidslivet skal være et koordinerende organ for den strategiske arbeidet  
62 hver enkelt institusjon har med arbeids- og næringsliv utenfor academia. RSA-ene skal gi  
63 institusjonene råd om hvordan de best kan utvikle studietilbudene for å dekke både regionale og  
64 nasjonale behov. Det er viktig at institusjonenes ledelse legger opp til overordnede og prinsipielle  
65 strategiske diskusjoner i RSA-møtene, for å få maksimalt ut av rådernes strategiske potensiale.  
66 Rådet rapporterer til styret ved institusjonen, som skal holdes løpende orientert om arbeidet. Det er  
67 viktig at styret ved institusjonen er involvert i samarbeidet mellom academia og arbeidsliv.

68 Investering i kunnskap koster. Dette betyr at også den investeringen samfunnet gir til høyere  
69 utdanning og forskning må komme befolkningen til gode gjennom kunnskapsformidling. Rektoren  
70 ved institusjonen skal sette gode rammer for at forskere og studenter skal formidle sin kunnskap til  
71 offentligheten. I prosessen med å rekruttere en rektor skal det vektlegges hvilke overordnede  
72 tanker kandidatene har om en rektors samfunnsoppdrag.

### 73 **Rekruttering av dyktige ledere**

74 Studentene utgjør den største gruppen ved norske universiteter og høyskoler, og de sakene som  
75 styret og ledelsen ved institusjonen arbeider med angår studentene. Det er blant annet fordi disse  
76 sakene handler om det faglige tilbudet studentene får, og hvordan arbeids- og læringsmiljøet ved  
77 institusjonen er.

78 Det er viktig for studentene at institusjonenes ledere er godt kvalifisert og egnet i jobben. Det er  
79 avgjørende at lederne er mottakelige og ser betydningen av studentenes stemme. Studentene må



80 bli inkludert og sett på som en viktig stemme i prosessene med rekruttering og utvelgelse av  
81 ledere. For å få til dette skal studentrepresentantene få opplæring i det relevante lovverket om  
82 ansettelser og rekruttering.

83 Studentene skal delta i beslutningene om hvilke kriterier man ser etter ved tilsetting, og hvilket  
84 grunnlag man vurderer søkere etter. Studentene skal gis mulighet til å være med å bestemme  
85 både i prosessene rundt valget, og gjennomføringen av selve valget, ved institusjonen. Alle  
86 valgkomiteer og ansettelseskomiteer/innstillingsutvalg skal ha minst 20 prosent  
87 studentrepresentasjon.

88 Institusjonenes daglige leder har ansvaret for at alle studenter og ansatte som har stemmerett får  
89 god informasjon om alle kandidater i et valg. Denne informasjonen skal gjøres tilgjengelig i god tid  
90 før valget. Institusjonsledelsen må sørge for å lage møteplasser hvor det er mulig for alle med  
91 stemmerett å bli kjent med kandidatenes bakgrunn og synspunkter. Ved tilsetting av ledelse er det  
92 institusjonens daglige leder som har ansvaret for at studentrepresentantene blir involvert i  
93 tilsettingen, og at studentene får reell og lik mulighet til delta aktivt i tilsettingsprosessen.

94 Det skal være lav terskel for å stille til valg. Institusjonens ledelse har ansvar for at det ikke finnes  
95 hindre som stopper noen fra å stille. Ledelsen skal også jobbe for at kandidatene gjenspeiler et  
96 mangfold, både med tanke på kjønn, faglig bakgrunn og minoritetshensyn.

97 Ved tilsetting av ledere er det institusjonsledelsens ansvar å sørge for at dyktige kandidater blir  
98 oppfordret til å søke. Stillingene må også gjøres attraktive. Om et medlem av et valgt rektorat må  
99 fratre sin stilling, skal det utlyses nyvalg på den aktuelle plassen. Om institusjonens styre ønsker at  
100 institusjonen skal ha en viserektor, skal kandidater også stille til valg på samme måte som rektor  
101 og prorektor. Dette skal sikre åpenhet og gjennomsiktighet i valgprosessene.

### 102 **Studentinvolvering i styring og ledelse ved institusjoner**

103 Studenter ved universiteter og høyskoler skal ha krav på minimum 20 prosent representasjon i alle  
104 saksforberedende og beslutningstagende organer ved institusjonene. Dette skal gjelde uavhengig  
105 av om det enkelte organet behandler saker om utdanningstilbudet eller ikke.

106 All virksomhet ved universiteter og høyskoler angår studentene. Dette er fordi forskning,  
107 innovasjon og formidling er relevant i all forskningsbasert utdanning, og fordi studentene skal være  
108 aktører i innovasjonsarbeid både i løpet sine studier og senere i arbeidslivet.

109 Alle beslutninger som fattes knyttet til administrasjon og drift er også direkte relevant for studenter.  
110 Dette er fordi den administrative virksomheten har betydning for blant annet effektive  
111 arbeidsformer og tilgang på utstyr og gode arbeidsplasser.

112 Studentrepresentanter i beslutningsorganer skal ha tilgang til all relevant bakgrunnsinformasjon  
113 om saker som behandles. Studentene skal også ha mulighet til å benytte seg av institusjonens  
114 personale til utredninger og analyser i forbindelse saksbehandlingen. Det er institusjonene, ved  
115 rektor, som har ansvaret for at studentrepresentanter i beslutningsorganer mottar tilfredsstillende  
116 opplæring ved oppstarten av sin periode.

117 Dersom institusjonens øverste styre har elleve medlemmer, skal styret har tre  
118 studentrepresentanter.

119 Studentorganer

120 Studentene har i følge universitets- og høyskolelovens § 4.1 Studentorgan, rett til å opprette  
 121 studentorgan på avdelings- eller grunnnivå. Det er institusjonsledelsens ansvar å oppfordre  
 122 studentene til å bruke denne muligheten og å sørge for rammevilkår som gjør dette mulig.  
 123 Institusjonens styre har ansvar for at studentene er representert gjennom studentorganer på alle  
 124 styringsnivå.

125 Det er institusjonenes ansvar å sikre at alle studenter som har tillitsverv får tilstrekkelig opplæring,  
 126 enten tillitsvervet er i institusjonens formelle organer eller i studentdemokratiet. Institusjonen skal  
 127 legge til rette for studentorganene ved å organisere kurs for tillitsvalgte i starten av studieåret. Det  
 128 skal også tilbys kompetanseheving rettet mot det aktuelle vervet. Planleggingen av kurs og  
 129 opplæring skal foregå i dialog med det øverste valgte studentorganet ved institusjonen.

130 Kvalitetssikring og -utvikling

131 Institusjonen skal legge til rette for at studentene har en rolle i kvalitetsutviklingen av studiene. Det  
 132 skal skje gjennom å opprette faglige samarbeidsorganer mellom studenter, ansatte og eventuelt  
 133 yrkesfelt for de aktuelle studiene.

134 De faglige utvalgene skal bidra til å styrke studentenes medvirkning i arbeidet med å  
 135 kvalitetsutvikling. Utvalgene skal forbedre læringsmiljøet gjennom å anbefale tiltak til  
 136 institusjonsledelsens på det aktuelle nivået, basert på diskusjoner og evalueringer. De faglige  
 137 utvalgene skal vurdere resultatene av evalueringer og tilfredshetsundersøkelser som angår studiet,  
 138 men kan også ta initiativ til å gjennomføre utredninger. De faglige utvalgene skal drøfte spørsmål  
 139 som gjelder studiet som helhet, inkludert fagplaner/studieplaner, tverrfaglighet, praksis, lærings- og  
 140 vurderingsformer, organisering og litteratur. Instituttleder eller emneansvarlig har ansvar for å  
 141 starte opp de faglige utvalgene.

142 I Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningens (NOKUT) evaluering av kvalitetssikringssystemer er  
 143 institusjonene forpliktet til å ha studentrepresentasjon i møte med den sakkyndige komiteen. For å  
 144 sikre uavhengighet er det viktig at noen av studentrepresentantene er aktive deltakere i lokalt  
 145 studentdemokrati. Institusjonene har øverste ansvar for å sikre at studentene er representerte,  
 146 men studentdemokratiene bør ha ansvaret for å velge disse studentrepresentantene.  
 147 Studentrepresentantene skal ha krav på saklig og objektiv opplæring før møtet.

148 **Styringsnivåer og styringslinje**

149 Avhengig av institusjonens størrelse og bredden i fagporteføljen, kan institusjonene ha ulike behov  
 150 for intern organisering. Det skal være opp til institusjonsstyret å vedta den interne organiseringen  
 151 ved institusjonen. Om en institusjon bør organisere seg i fakulteter, avdelinger, institutter eller  
 152 skole, er institusjonen selv best egnet til å vurdere. Det skal også være opp til institusjonen selv å  
 153 vurdere hvor arbeidsgiveransvar og eierskap til emne- og programtilbud skal ligge.

154 Beslutninger blir best når de tas nært der arbeidet utføres. At de ansatte med ansvar for  
 155 gjennomføring blir hørt beslutningsprosessen fører til så effektive tiltak som mulig, fordi disse har  
 156 god kjennskap til grunnivået. Likevel er det et behov for koordinering av arbeidsoppgaver for å  
 157 unngå dobbeltarbeid, sikre forutsigbarhet og god disponering av menneskelige og økonomiske  
 158 ressurser.

159 Når institusjonen vurderer og fatter beslutninger om intern organisering må det tas hensyn til  
 160 hvordan styringslinjer kommer til å fungere i praksis. Det må være fullstendig klarhet i hvem på de  
 161 forskjellige nivåene som rapporterer til hvem. Dette gjelder spesielt der hvor man på ett eller flere

162 av nivåene har delt ledelse. Det skal også tas hensyn til hvordan man på en god måte kan  
 163 opprette møteplasser på tvers av enheter. Slike møteplasser gjør at man kan dele ideer og  
 164 erfaringer mellom for eksempel ulike fakulteter. Her må det også gis mulighet til å bygge nettverk  
 165 på tvers av faglige enheter for å fremme tverrfaglige diskusjoner, forskningsarbeid og  
 166 utdanningstilbud.

167 Ved de fleste institusjoner behandles en og samme sak i beslutningsorganer på flere nivåer, fra  
 168 den opprettes til det konkluderes. I slike situasjoner er det viktig at bestillinger nedover i  
 169 styringslinjen er klare og tydelige. De ulike nivåene må ha god tid til å behandle saken og komme  
 170 med innspill før nivåene over eller under tar stilling i saken. Når et vedtak fattes på et overordnet  
 171 nivå må det være tydelig hva konsekvensene blir for de underliggende nivåene. Det må også være  
 172 tydelig hva slags ansvar ledelsen på disse nivåene har for å følge opp vedtaket.

### 173 **Universitets- og høyskolelovens regulering av styring og ledelse ved universiteter og** 174 **høyskoler**

175 Institusjonene i universitets- og høyskolesektoren har ulike faglig profiler, internt mangfold, og  
 176 oppbygging. Valg av styringsform avhenger av disse faktorene. Derfor må det være opp til  
 177 institusjonenes styre å velge om de skal ha valgt eller tilsatt rektor, og om de skal ha enhetlig eller  
 178 delt ledelse. Universitet- og høyskoleloven skal ikke favorisere en ledelsesmodell gjennom å angi  
 179 en hovedmodell.

#### **Dissens 1**

Håkon Ohren (SiS) ønsker å *erstatte* overstående avsnitt med:

I dagens universitets- og høyskolelove står det at det er opp til institusjonene selv å velge styringsform. NSO mener at rektor skal ansettes på åremål. Ansatt rektor er daglig leder for institusjonenes faglige og administrative virksomhet, i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter. I denne modellen er rektor sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legger frem for styret. Ekstern styreleder skal oppnevnes av Kunnskapsdepartementet. Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt.

180

181 For å sikre integritet i ledelsesstrukturen skal alle universiteter og høyskoler skal ha ekstern  
 182 styreleder, uavhengig av om rektor er valgt eller tilsatt.

183 Oppnevninger av eksterne styremedlemmer skal skje etter en anbefaling fra institusjonen selv. Når  
 184 institusjonene gir sin anbefaling skal de ta hensyn til sin rolle blant andre institusjoner i Norge.  
 185 Eksterne representanter i institusjonsstyrene skal ha bred erfaring fra ulike sektorer, og de skal ha  
 186 god politisk og økonomisk forståelse for institusjonens forutsetninger.

187 Det må sikres gjennomsiktighet i Kunnskapsdepartementets oppnevningsprosesser, og det skal  
 188 begrunnes dersom departementet ikke følger anbefalingene fra institusjonen. Departementet skal  
 189 ikke kunne delegerer oppnevningsansvaret til andre organer, med unntak av samisk høyskole og  
 190 kunsthøyskolene.

## **VEDLEGG 2: UTDRAK AV LOV OM UNIVERSITETER OG HØYSKOLER AV 2005**

*Kapittelutdragene er ikke fullstendige, men er de delene som er mest relevante for diskusjonene i saken.*

### **KAPITTEL 4. STUDENTENES RETTIGHETER OG PLIKTER**

#### **§ 4-4. Studentenes representasjon i institusjonens organer**

(1) Studentene skal ha minst 20 prosent av medlemmene i alle kollegiale organ som tildeles beslutningsmyndighet. Der dette ikke utgjør mer enn ett medlem, skal studentene ha rett til å møte med ytterligere en student med tale- og forslagsrett.

(2) Bestemmelsen i første ledd kan fravikes dersom det delegerende organ enstemmig bestemmer noe annet.

### **KAPITTEL 9. STYRET**

#### **§ 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet**

(1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

(2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegeres sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.

#### **§ 9-2. Styrets oppgaver**

(1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.

(2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.

(3) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.

(4) Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.

(5) Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.

(6) Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.

### **§ 9-3. Styrets sammensetning**

(1) Styret har elleve medlemmer og består av styreleder, tre 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. Hvis rektor er valgt etter § 10-1, er rektor styrets leder. Hvis rektor er ansatt etter § 10-4, erstattes rektor av ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, og departementet utpeker ett av de eksterne medlemmene til å være styrets leder.

(2) Styret selv kan fastsette annen styresammensetning enn bestemt i første ledd. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler 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.

(3) 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.

(4) Styremedlemmer og rektor har krav på en rimelig godtgjøring for vervet, etter regler fastsatt av styret. Departementet kan fastsette retningslinjer for godtgjøring til styremedlemmer og styreleder.

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

### **§ 9-4. Valg og oppnevning av styret**

(1) Styremedlemmer som er ansatt ved institusjonen, og varamedlemmer for disse, velges for fire år. Valget foretas særskilt for de to gruppene ansatte i undervisnings- og forskerstilling og ansatte i teknisk eller administrativ stilling.

(2) Hvis de midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstilling utgjør mer enn 25 prosent av de ansatte i undervisnings- og forskerstilling ved institusjonen, skal denne gruppen velge ett av styremedlemmene fra de ansatte i undervisnings- og forskerstilling. Det skal foretas særskilt valg for denne gruppen. Slikt styremedlem velges for ett år.

(3) Styremedlemmer fra studentgruppen, og varamedlemmer for disse, velges for ett år.

(4) Et styremedlem blir stående inntil nytt styremedlem er valgt selv om tjenestetiden er utløpt. Når særlige forhold foreligger, har et styremedlem rett til å tre tilbake før tjenestetiden er ute. Styret og gruppen som har valgt styremedlemmet, skal gis rimelig forhåndsvarsel.

(5) Departementet kan i særlige tilfeller forlenge styrets funksjonsperiode og styremedlemmenes tjenestetid.

(6) Forslag til eksterne styremedlemmer og varamedlemmer for disse, fremmes av institusjonens styre. Det samme gjelder forslag til styreleder når rektor er ansatt. For kunsthøgskolene fremmes forslag av høyskolens styre og av Norsk kulturråd. Sametinget oppnevner på fritt grunnlag to av de eksterne styremedlemmene og personlige

varamedlemmer for disse ved Samisk høgskole. Fylkeskommunene oppnevner på fritt grunnlag to av de eksterne styremedlemmene og personlige varamedlemmer for disse ved de øvrige statlige høyskolene. Departementet oppnevner på fritt grunnlag øvrige eksterne medlemmer og personlige varamedlemmer for disse for fire år. For institusjoner som har ansatt rektor, utpeker departementet styreleder blant de eksterne medlemmene, jf. § 9-3.

(7) Styret selv kan bestemme at visse stillinger ikke er valgbare til institusjonens styre.

(8) Ingen kan gjenvelges som styremedlem hvis vedkommende har fungert sammenhengende i vervet i åtte år ved begynnelsen av den nye valgperioden.

(9) Kravene i likestillingsloven<sup>1</sup> § 21 om representasjon av begge kjønn skal være oppfylt innen den enkelte valgkrets.

(10) Styret selv fastsetter nærmere regler om valgene.

### **§ 9-5. Plikt til å ta imot og utføre tillitsverv**

(1) En ansatt som blir valgt til styret eller andre tillitsverv ved institusjonen, har plikt til å ta imot vervet. Den som har gjort tjeneste i et tillitsverv, har rett til fritak fra gjenvalg til dette i like lang tid som vedkommende har fungert i vervet. Varamedlem som har møtt som medlem minst halve valgperioden, kan kreve seg fritatt for valg som medlem i neste periode.

(2) Innehaver av tillitsverv skal fratre når valgbarheten opphører.

### **§ 9-8. Adgang til å avsette styret**

(1) Hvis styret ved sine disposisjoner bringer institusjonens videre virksomhet i fare, kan Kongen i statsråd avsette styret og oppnevne et midlertidig styre inntil nytt styre er valgt og oppnevnt.

(2) Kongen i statsråd kan avsette et styremedlem dersom særlig tungtveiende grunner taler for det, eller særlige omstendigheter svekker tilliten til styremedlemmet.

## **KAPITTEL 10. REKTOR. ADMINISTRERENDE DIREKTØR**

### **§ 10-1. Rektor**

Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4, gjelder følgende regler 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 institusjonenes 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 neste ordinære styremøte, og som ikke 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.

### **§ 10-2. Valg av rektor**

(1) Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4, utpekes rektor ved valg. Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor. Styret kan fastsette

nærmere regler om nominasjon av eksterne kandidater.

(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.

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

(1) Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4 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 budsjettforlag<sup>1</sup> 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. Ansettelse av rektor**

(1) Styret kan vedta at rektor skal ansettes på åremål. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at

studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og hvem som skal innstille. Vedtak om at rektor skal ansettes på åremål kan omgjøres gjennom vedtak med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer.

(2) Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

(3) Ansatt rektor er sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legges frem for dette. Ansatt rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

(4) Ansatt rektor er ansvarlig for iverksetting av de faglige og administrative vedtak som treffes i styret, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

(5) Ansatt 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) Ansatt rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

#### **§ 10-5. 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.

*For Universitets- og høyskoleloven i sin helhet, se <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>*



---

# Landsmøtet Sakspapir

**Møtedato** 17.04.15-19.04.15  
**Ansvarlig** Landsstyret  
**Saksnummer** LM5 06.02-15  
**Gjelder** Generaldebatt



---

## 1 GENERALDEBATT

### 2 FORMÅL

3 Generell debatt i landsmøtet.

### 4 SAKSPRESENTASJON

5 En generaldebatt er organisasjonens frie debatt.

6 Generaldebatt er «en alminnelig drøfting av prinsippene ved en sak, ikke detaljene.»<sup>1</sup> Her kan  
7 medlemslagene ta opp temaer en vil løfte for landsmøtet; også saker som ikke allerede står på  
8 sakslisten.

### 9 VURDERING

10 Det kan være lurt å tenke gjennom hvilke saker en vil løfte, og kanskje også forberede innlegg i  
11 forkant. Det er ikke tenkt at generaldebatten skal være en arena for omkamper på saker en har  
12 diskutert tidligere i møtet, men en arena for nye saker, meninger eller temaer en vil presentere for  
13 landsmøtet.

14 Ordstyrerne vil lede debatten, og inntegning foregår via en talerliste, som ellers i møtet.

15 Landsstyret håper landsmøtet vil benytte muligheten til å diskutere fritt, og at det blir en nyttig og  
16 inkluderende generaldebatt.

17 God debatt!

---

### 18 INNSTILLING

19 *Det gjøres ikke vedtak i diskusjonssaker.*  
20

---

---

<sup>1</sup> I følge Store norske leksikon