

Til Universitetsstyret  
Fra Universitetsdirektøren

---

**Sakstype:** Orienteringssak  
**Møtesaksnr.:** O-sak 1  
**Møtenr.:** 5/2014  
**Møtedato:** 10.-11. september 2014  
**Notatdato:** 5. august 2014  
**Arkivsaksnr.:**  
**Saksbehandler:** Knut Ulsrud/Anita Sandberg

---

## Styringsstruktur og -prinsipper

### Henvisning til lovverk, plandokumenter og tidligere behandling i styret:

Etter møtenr. 4/2014 i universitetsstyret ga styremedlemmene Kreutzer, Aasheim, Engel og Thorsen følgende protokolltilførsel til V-sak 13: «Vi har støttet vedtaket under forutsetning av at styret gis anledning til å diskutere styringsstruktur og prinsipper, og administrasjonen bes om å legge frem en sak som belyser dagens praksis på UiO sammenlignet med relevante universiteter i Norge og internasjonalt og diskutere fordeler og ulemper med de anvendte styringsprinsippene.»

I 2003-2004 ble Ryssdalsutvalgets innstilling om ny lov om universitet og høyskoler (NOU 2003:25) behandlet ved UiO.

I 2001 hadde UiO en egenevaluering der spørsmål om styring og ledelse er utdypet i kapittel 6.

Sittende rektorat gikk til valg på at utvelgelsesformen ved UiO skal være som i dag. Altså at rektor og dekaner skal velges, mens grunnenhetene selv bestemmer om leder velges eller ansettes. Dette er fremdeles rektoratets syn.

### Hovedproblemstillinger i saken:

Dette er en orientering som kun er ment å gi et faktaunderlag. Notatet kan på styrets bestilling utvides og utdypes.

Kort om notatet:

- En diskusjon om valgt/ansatt ledelse ligger nært opp til diskusjoner om enhetlig/todelt ledelse, samt vurderinger om råd/styrer på flere organisasjonsnivåer.
- Flertallet av norske universiteter har *valgt* ledelse på institusjonsnivå, mens *ansatt* ledelse er normen på nivå 2 og 3
- Internasjonalt er det stor overvekt av ansatte ledere
- Et stort tilfang av referanser og linker til publikasjoner og innlegg i media er gjort tilgjengelig

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør

  
Anita Sandberg  
OU-direktør



## Styringsstruktur og prinsipper

Dette notatet gir en oversikt over utvelgelsesprosess og styringsmodell ved UiO. *Utvelgelsesprosess* (ansatt/valgt leder) og *styringsmodell* (enhetlig/delt ledelse, samt valg av råd eller styre) er behandlet både samlet og hver for seg. Det er i hovedsak norske forhold, og de åtte universitetene i Norge, som er kartlagt. For sammenlikningens skyld gis det også en oversikt over styringsformen ved et utvalg universiteter i Norden, samt de beste (med utgangspunkt i Shanghai rankingen) universitetene internasjonalt. Notatet refererer også innholdet i noen utvalgte studier av styringsstruktur. I tillegg gis det lenker og referanser til diskusjoner ved andre universiteter/høgskoler i Norge, relevante publikasjoner, og eksempler fra mediedebatten.

### DEL 1 Utvelgelsesprosess og styringsmodell ved UiO spesielt og universitetene i Norge mer generelt

Nåværende lov slår fast at valgt og ansatt rektor fører med seg henholdsvis todelt (ved valg) og enhetlig (ansatt) ledelse. Samtidig gir loven institusjonene frihet til å velge intern styringsmodell på alle nivåer. Dette var nytt i 2005. Samtidig ble valgperioden utvidet fra 3 til 4 år, og antallet eksterne medlemmer i styret økte fra 2 til 4.

**Ved UiO er følgende gjeldende:** Se UiOs Normalreglement for alle detaljer.

Nivå 1: Institusjonsnivå: Valgt rektor, som er styreleder, todelt ledelse og styre med 4 eksterne representanter

Nivå 2: Fakultetsnivå: Valgte dekaner, som er styreleder, enhetlig ledelse og styre med minst 2, men maks 3, eksterne representanter. I alt 9-11 styremedlemmer.

Museene (KHM, NHM) har ansatt, enhetlig ledelse og styre med ekstern styreleder, 1 ekstern representant, samt 1 representant fra vitenskapelig ansatte ved UiO, 2 teknisk-administrativt ansatte og 2 studenter. I alt 9 styremedlemmer.

Nivå 3: Instituttnivå; Alle instituttledere er enhetlige ledere. Opptelling i 2013 viste at 14 har valgte ledere og 25 har ansatte ledere. De instituttene som har styre, ledes av instituttleder. Åremålsperioden er 4 år – med mulighet for forlenget periode, til sammen 8 år. Ansettelse åpner opp for eksterne kandidater.

Av 14 institutter som har valgt leder, har 10 styre og 4 har råd. Av 25 institutter med tilsatt leder har 23 styre, mens 2 har råd.

Kombinasjonen av styringsmodell og utvelgelsesprosess i sektoren er mange – noe som nedenstående firefeltstabell gir eksempler på.

	<b>Todelt</b>	<b>Enhetlig</b>
<b>Valgt</b>	Rektor på Universitetet i Oslo	Dekaner på Universitetet i Oslo
<b>Ansatt</b>	Dekaner på Universitetet i Agder	Rektor på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet <sup>1</sup>

Tabell 1: Mulige kombinasjoner mellom styringsform og utvelgelsesprosess

Det kan være nyttig å skille mellom styringsmodell og utvelgelsesprosess i diskusjonen. Stjernø-utvalget oppfordret i NOU 2008: 3 – *Samlet under ett* til et slikt skille.

## Utvelgelsesprosess

Med valgt leder menes at leder velges av de ansatte ihht et valgreglement som regulerer både stemmevekt og prosedyrer. Kandidater foreslås, godkjennes og inngår i en valgkamp med definert start og sluttidspunkt.

Ansatt leder kan ha ulike prosedyrer for utvelgelse. Den mest vanlige er at styret oppnevner et innstillingsråd som gjennom offentlig kunngjøring (og eventuelt aktivt søk blant interne og eksterne kandidater) gjør utvelgelsen, og legger fram til beslutning i styret.

Andre varianter – som er å finne i andre land - er utvalg/komiteer som utpeker rektor. Komiteenes representasjon er i en slik sammenheng viktig om utvelgelsen tolkes som en demokratisk prosess eller ikke. Med nåværende valgreglement ved UiO er det en stemmevektning av ulike ansatte grupper i samsvar med UH-lovens<sup>2</sup> bestemmelser. De vitenskapelige ansatte teller 53 %, mens studentene og de administrative ansatte har henholdsvis 25 % og 22 %. UiO-styret endret i 2010 denne vektingen fra 58 % vitenskapelige og 17 % administrative. Studentenes vekting på 25 % ble ikke endret. (UiO 2005: Kap 2 § 21 pkt 10.)

Til slutt kan det være relevant å nevne at 76 % av de vitenskapelig ansatte, 62 % av de administrative ansatte og 65 % av studentene ved UiO svarte i en intern spørreundersøkelse at de ønsket valg av rektor (Uniforum 2013). I en undersøkelse i forbindelse med evaluering av kvalitetsreformen sa 69 % av de vitenskapelige ansatte det samme (Bleiklie et al 2006: 135). En undersøkelse ved Universitetet i Bergen i 2008 viste tilsvarende tall (UiB 2012).

<sup>1</sup> Dette er den vanligste styringsformen på nivå to og tre for de åtte norske universitetene, se grafer nedenfor.

<sup>2</sup> Det følger av Universitets og høyskoleloven § 10-2 at ved valg av rektor gjelder følgende:

(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.

Tabell 2 UiO Valgdeltakelse – rektorvalg

Grupper	2005 (5 kandidater)	2009 (2 kandidater)	2013 (2 kandidater)
Vitenskapelige Ansatte	58%	61 %	46 %
Administrative Ansatte	55%	52 %	47 %
Studenter	12%	17 %	14 %
Totalt	19 %	24 %	20 %

Kilder: Uniforum (2009), UiOs hjemmesider

Det finnes ingen vitenskapelige studier som kan underbygge hvilken utvelgelsesmetode – valgt eller ansatt – som gir best resultater i akademia. En mye brukt referanse til forskning på effektiv ledelse på universiteter i den vestlige verden, er meta-analysen til Alan Bryman, «Effective Leadership in Higher Education – summary of findings», 2007. Han tar ikke opp forholdet mellom valgt og ansatt ledelse spesielt, men sier noe mer generelt om ledelse i akademia.

## Styringsmodell

Med styringsmodell menes i denne sammenheng enhetlig og todelt ledelse, samt om det er styrer, råd eller annen form for formell representasjon i styringen på nivåene.

De to styringsmodellene i høyere utdanning i Norge, todelt og enhetlig på nivå 1, kan kort skisseres slik: Under todelt ledelse (brukes med valgt rektor, som også er styreleder) har man en faglig leder med overordnet faglig ansvar, samt en universitetsdirektør med overordnet ansvar for administrative oppgaver. Under enhetlig ledelse (brukes med ansatt rektor, som også er styrets sekretær) har man en leder med overordnet ansvar for både faglige og administrative oppgaver (UH-loven §10-1 og §10-4). Ansatt rektor rapporterer til ekstern styreleder. Styrets sammensetning er for øvrig lik – med unntak av at det velges en representant i tillegg for de vitenskapelige som «erstatning» for rektor i modellen med valgt leder.

I en rapport fra 2013 fant Nordisk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) at disse to ledelsesmodellene utgjorde liten forskjell for hvilke saker som løftes frem, relasjon til Kunnskapsdepartementet, organisering av strategiske prosesser og beslutningsprosesser og intern oppfølging. Dette henger sammen med at andre faktorer er utslagsgivende – blant annet rektors personlige egenskaper og interne beslutningsprosesser uavhengig av ledelse på øverste nivå. En mer dyptgående rapport fra NTNU etter overgangen til enhetlig ledelse, konkluderte blant annet med at organisasjonen ble mer beslutningsdyktig og effektiv, men at det var uklart om den faglige kvaliteten hadde økt (Hope et al 2008). En rapport om styring og ledelse ved HiOA gjengir at ansatte opplevde at en todelt struktur på institusjonsnivå skapte utydelige myndighetsforhold mellom de administrative og faglige linjene (NIFU 2014).

Utredninger vedrørende valg av styre, råd eller andre medvirkningsformer på nivå 2 og 3 finner vi bl.a. i NTNU`s styresak 8 og 35 i 2012, samt NIFU-rapport 14/2014 «HiOA underveis mot strategiske mål» og NIFU-rapport 29/2014 «HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden». Både interne høringer og intervjuer er utgangspunkt for de mange forholdene som drøftes. Ved UiT har man sist i 2012 utredet

og hatt en bred intern diskusjon om de samme spørsmålene, og har konkludert med få endringer. UiB har likeledes hatt relaterte saker i styret i forbindelse med forberedelser til nye valgperioder – sist i 2012.

Videre i notatet vil styringsmodell brukes om skillet mellom enhetlig og todelt ledelse, og utvelgelsesprosess om valgt og ansatt ledelse.

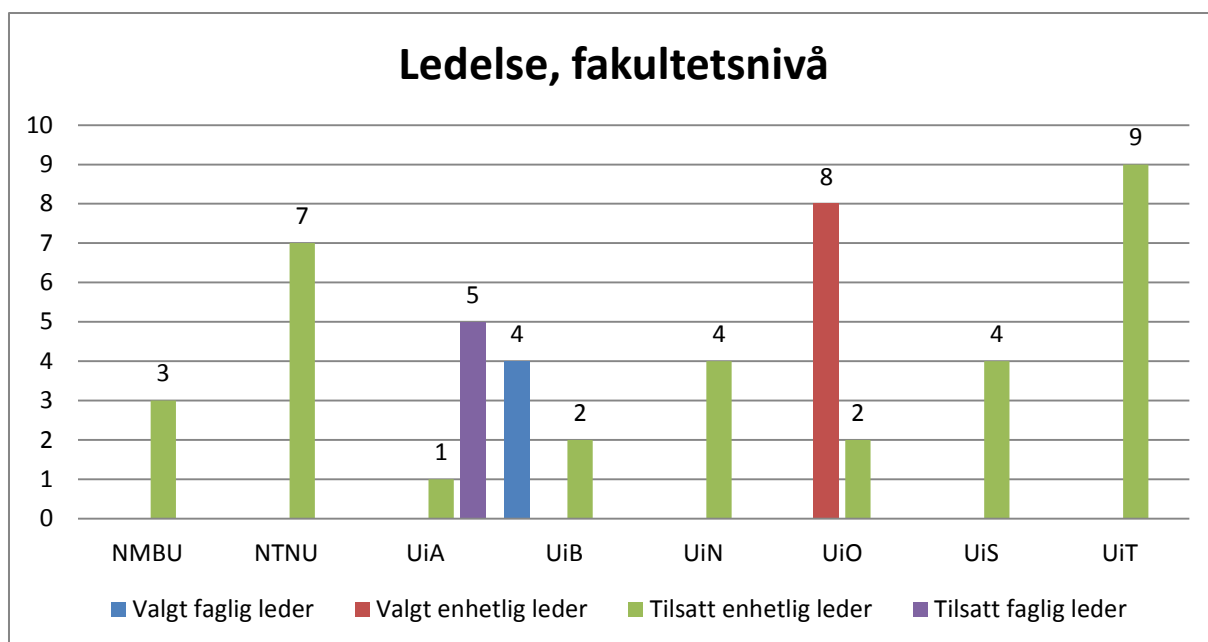
## DEL 2 Resultat av kartlegginger illustrert i tabeller og figurer

### Styringsform, Norges åtte universiteter (Data for 2013)

Universitet – Rektor	Valgt (Todelt)	Ansatt (Enhetlig)
Universitetet i Agder (UiA)	X	
Universitetet i Bergen (UiB)	X	
Universitetet i Oslo (UiO)	X	
Universitetet i Stavanger (UiS)	X	
Universitetet i Tromsø (UiT)	X	
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)		X
Universitetet i Nordland		X
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) <sup>3</sup>		X

Tabell 3: Styringsform på norske universiteter, institusjonsnivå. Kilde: DB

<sup>3</sup> NMBU har en midlertidig hybridordning der en valgt rektor ansettes med en enhetlig styringsmodell



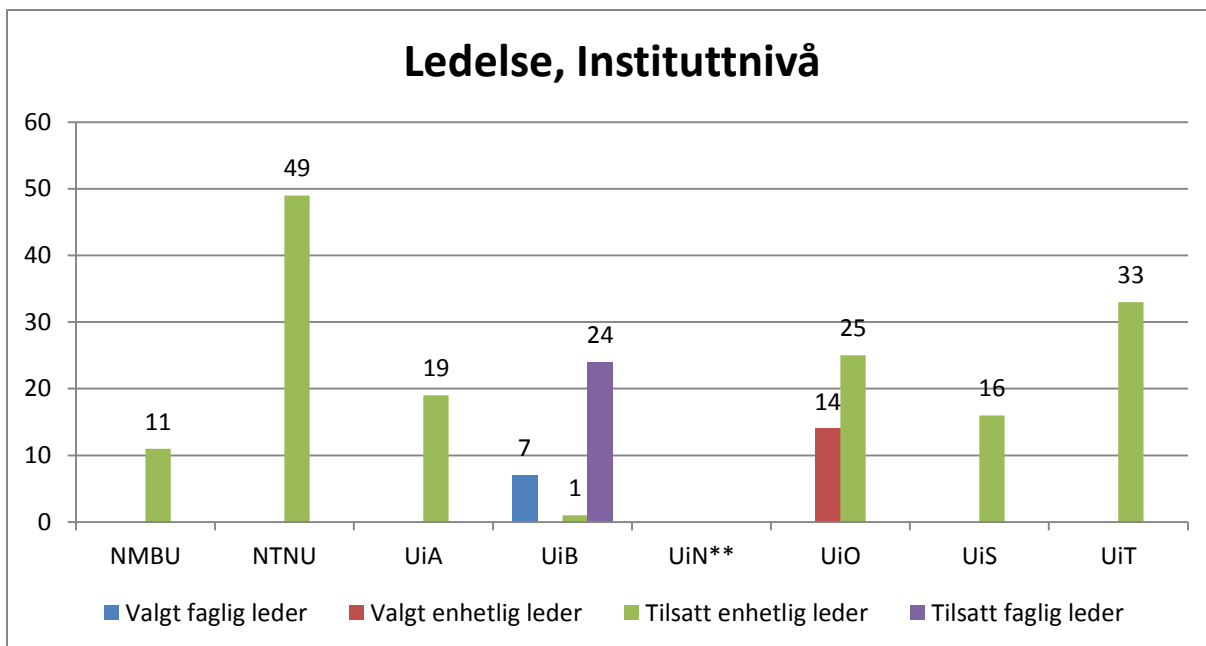
Figur 1: Styringsform<sup>4</sup> på norske universiteter, fakultetsnivå. Kilde: DBH juli 2014.

Styringsform, fakultetsnivå	Valgt faglig leder	Valgt enhetlig leder	Tilsatt enhetlig leder	Tilsatt faglig leder	Totalt
<b>Antall</b>	4	8	32	5	49
<b>Prosent</b>	8 %	16 %	65 %	10 %	99 %

Tabell 4: Styringsform på norske universiteter, fakultetsnivå. Avrunding gir 99%.

Alle data presenteres med forbehold om at riktig data er rapportert til/fra DBH. På institusjonsnivå er fortsatt valgt (og todelt) ledelse mest utbredt. Det er overvekt av ansatt enhetlig ledelse på lavere nivåer. UiO har, som de fleste andre universitetene, enhetlig ledelse både på fakultetsnivå (nivå to) og instituttnivå (nivå tre). Unntakene fra denne hovedregelen finnes på Universitetet i Bergen (UiB) og Universitetet i Agder (UiA), som har todelt ledelse på fakultetsnivå, når leder velges. UiB vedtok i 2012 at valgte dekaner er deres hovedmodell, med ansatte dekaner som et alternativ. Den ene enhetlige lederen på UiA er på Avdeling for lærerutdanning, som ikke er et eget fakultet.

<sup>4</sup> UiO: Det er tilsatt enhetlig leder på sentrene som er direkte underlagt universitetsledelsen; SUM, STK og Biotek. Disse inngår ikke i de 2 «tilsatt enhetlig leder», grønn stolpe. I denne stolpen befinner kun universitetsmuseene seg..

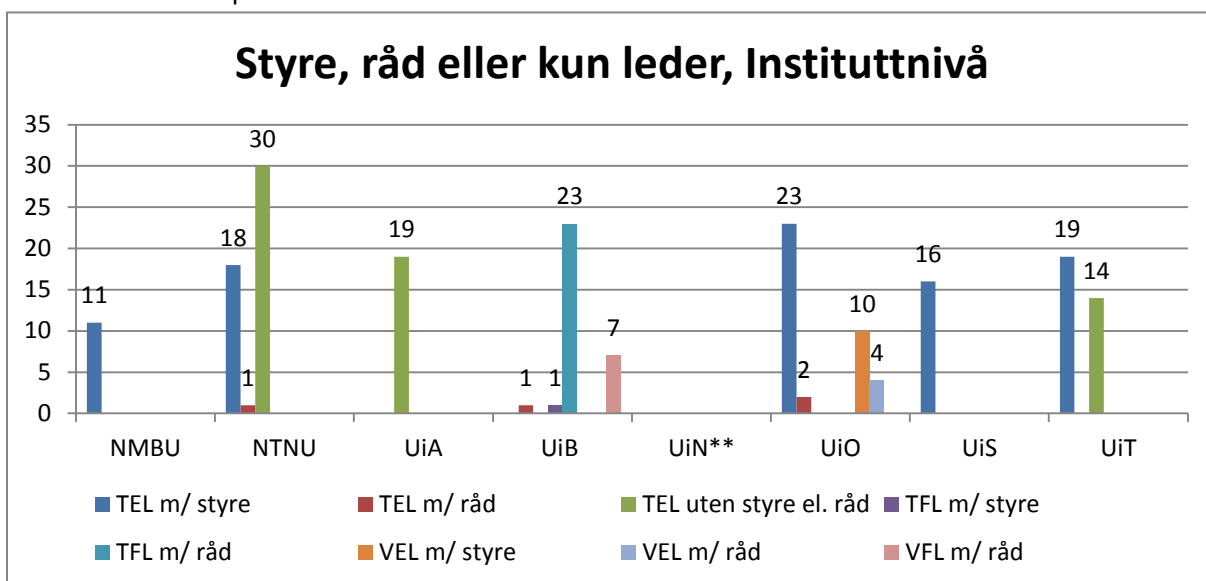


Figur 2: Styringsform på norske universiteter, instituttnivå. Kilde: DBH \*\*Ingen data

Styringsform, instituttnivå	Valgt faglig leder	Valgt enhetlig leder	Tilsatt enhetlig leder	Tilsatt faglig leder	Totalt
<b>Antall</b>	7	14	154	24	199
<b>Prosent</b>	3,5 %	7,0 %	77,4 %	12,1 %	100,0 %

Tabell 5: Styringsform på norske universiteter, instituttnivå

På instituttnivå er det et tilsvarende mønster som på fakultetsnivå, der 77,5 % av instituttene har ansatt enhetlig ledelse. UiO og UiB er de eneste institusjonene som har valgt ledelse på nivå tre, med 14 institutter på UiO, samt sju på UiB. I Bergen er alle disse på Samfunnsvitenskapelig fakultetet, mens de på UiO er spredt på fem fakulteter (SV, JUR, MED, MN, UV). UiB er også eneste institusjon som fortsatt har todelt ledelse på dette nivået. Den ene ansatte enhetlige lederen på UiB er på Senter for vitenskapsteori.



Figur 3: Råd/styrer på norske universiteter, instituttnivå. Kilde: DBH. \*\*Ingen data

TEL=Tilsatt enhetlig leder, TFL=Tilsatt faglig Leder, VEL=Valgt enhetlig leder, VFL=Valgt faglig leder

Råd, styre eller kun leder	Tilsatt enhetlig leder m/ styre	Tilsatt enhetlig leder m/ råd	Tilsatt enhetlig leder uten styre el. råd	Tilsatt faglig leder m/ styre	Tilsatt faglig leder m/ råd	Valgt enhetlig leder m/ styre	Valgt enhetlig leder m/ råd	Valgt faglig leder m/ råd	Totalt
<b>Antall</b>	87	4	63	1	23	10	4	7	199
<b>Prosent</b>	43,7 %	2,0 %	31,7 %	0,5 %	11,6 %	5,0 %	2,0 %	3,5 %	100,0 %

Tabell 6

Figur 2 og 3 inkluderer alle enheter på instituttnivå, noe som betyr at f. eks sentere er inkludert. For UiO er enhetene ved KHM på dette nivået tatt ut. De fleste universitetene har tilsatt enhetlig leder med styre (87) og tilsatt enhetlig leder uten styre eller råd (63). Et unntak er UiB med råd på alle sine institutter. Ved NTNU kan instituttene velge mellom tre ulike modeller; Styre, råd og utvidet ledergruppe. Den viktigste forskjellen på råd og styre er at et styre har beslutningsmyndighet overfor en dekan eller instituttleder, mens et råd kun er veiledende<sup>5</sup>. Slike råd kan imidlertid ha ekstern leder. På NTNU er utvidet ledergruppe det samme som et råd, men uten ekstern representasjon (NTNU 2013).

## Styringsform internasjonalt

Shanghai (2013)	THE (2013)	QS (2013)	Universitet	Land	Valgt/Ansatt	Enhetlig/Todelt
42	150	45	University of Copenhagen	Danmark	Ansatt	Enhetlig
44	36	N/A	Karolinska Institute	Sverige	Ansatt	Enhetlig
69	185	89	University of Oslo	Norge	Valgt	Todelt
73	111	79	Uppsala University	Sverige	Ansatt	Todelt
76	100	69	University of Helsinki	Finland	Ansatt	Todelt
81	138	91	Aarhus University	Danmark	Ansatt	Enhetlig
82	103	170	Stockholm University	Sverige	Ansatt*	Todelt
101-150	123	67	Lund University	Sverige	Ansatt	Enhetlig
151-200	117	134	Technical University of Denmark	Danmark	Ansatt	Enhetlig
201-300	117	118	KTH Royal Institute of Technology	Sverige	Ansatt	Enhetlig
201-300	201-225	151	University of Bergen	Norge	Valgt	Todelt
201-300	251-275	251	NTNU	Norge	Ansatt	Enhetlig

Tabell 7: Styringsform, nordiske universiteter. Kilde: Rangeringenes og universitetenes egne nettsider

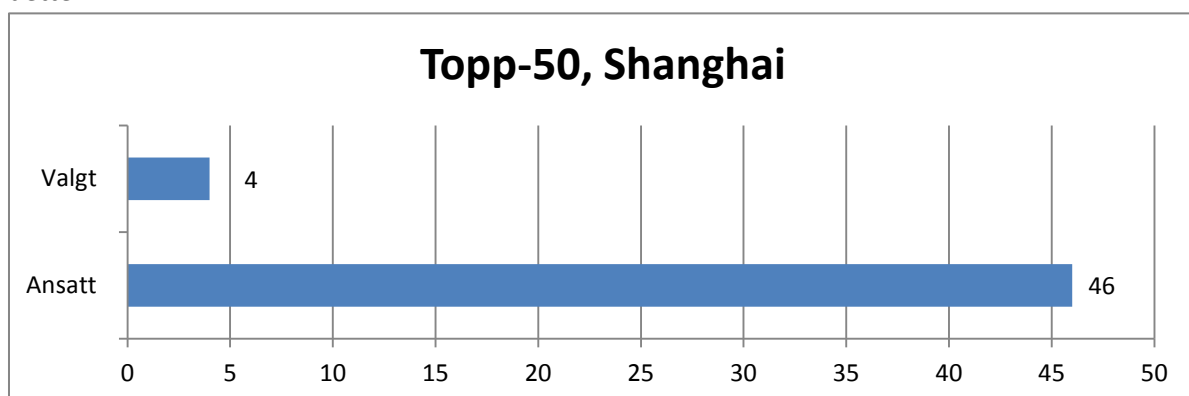
\*Hadde også rådgivende valgforsamling.

<sup>5</sup> På UiO må fakultetene ha et styre, mens instituttene kan velge mellom styre eller råd. Styrene har faste rammer for sammensetning, mens rådets sammensetning bestemmes av det overordnede fakultetsstyret. Dekan eller instituttleder er alltid leder for sitt styre eller råd. For mer info, se normalregler for institutter og fakulteter (UiO 2012a; 2012b).



I Danmark fastslår loven at rektorer skal ansettes (Universitetsloven: Kap. 3 § 10 Stk. 7). I Sverige godkjennes rektor av regjeringen etter forslag fra universitetsstyret. (Högskoleförordning: 2 Kap 2 §). Universitetene ser ut til å kunne velge selv hva slags ansettelsesprosess de skal følge. Eksempelvis brukte Lunds Universitet nylig en ansettelseskomite, samt konsulenthjelp (LU 2014), mens Stockholms Universitet hadde ansettelseskomite og en rådgivende valgforsamling (SU 2014). En ekstern styreleder utpekes av regjeringen (Högskolelagen: 2 Kap 4 §). I Danmark står styret fritt til å ansette rektor, men loven spesifiserer også visse kriterier kandidaten må oppfylle (Universitetsloven: Kap. 3 § 14). Styreleder velges internt i styret blant de eksterne medlemmene (Ibid. § 12). Ellers står institusjonene i begge land fritt til å velge intern styringsmodell. Fordi det ikke alltid er tydelig om styringsmodellene er enhetlige eller todelte, er klassifiseringen i tabellen gjort ut fra tolkning av universitetenes nettsider. Det er stor variasjon i de nordiske universitetenes styringsmodell på nivå 2 og 3, noe som gjør at en klassifisering av disse blir for omfattende for dette notatet.

Det fremkommer ikke noe umiddelbart mønster når det kommer til enhetlig styrte universiteter i forhold til todelte når ulike rangeringer vurderes individuelt. Dette blir enda mer tydelig når man sammenligner rangeringene, da både absolutt poengsum og relativ plassering varierer sterkt. Selv om utvalget er svært lite, viser dette som NIFU-rapporten, at styringsform mest sannsynlig har mindre å si enn kvaliteten på ledere og andre interne forskjeller. Valg fremstår i nordisk sammenheng som et særnorsk fenomen, da ingen av de andre nordiske landene ser ut til å praktisere dette.



Figur 4: Utvelgelsesprosess ved de høyest rangerte universitetene på Academic Ranking of World Universities (ARWU). Kilde: Universitetenes og rangeringens hjemmesider

Av de 50 øverste universitetene på ARWU (Shanghai) har fire valgt ledelse; University of Tokyo (21), Kyoto University (26), Pierre and Marie Curie University (37) og University of Paris Sud (39). Av disse er Kyoto University i ferd med å gå vekk fra valgt ledelse (Asahi Shinbun 2014). Det bør nevnes at av topp-50 er 35 er amerikanske, 5 er britiske. Disse har oftest en ansettelseskomite som ansetter en øverste leder (HEIT Management 2013).

Cambridge og Oxford følger en mer tradisjonell britisk modell, der en generalforsamling velger et offisielt overhode på livstid og ansetter en enhetlig leder på åremål, som også er styreleder<sup>6</sup>. På Cambridge heter generalforsamlingen Regent House, har 3800 medlemmer og består av faglige ansatte, samt administrative ansatte på høyere nivåer (CU 2014). På Oxford heter den Congregation, har 4900 medlemmer og ellers lik sammensetning som på Cambridge (UO 2014). Disse to

<sup>6</sup> Dette gjelder Oxford og Cambridge. På eksempelvis UCL og Imperial college er rektor ikke styreleder.

universitetene følger også en svært desentralisert struktur med en liten sentraladministrasjon og autonome *colleges*.

På grunn av den tunge overvekten av universiteter fra Anglo-saksiske kulturer bør man være forsiktig med å trekke konklusjoner fra disse tallene, da andre variabler enn ledelsesform eller -utvelgelse kan forklare hvorfor de havner høyt på rangeringene. Eksempelvis viste Aghion et al (2010) at kombinasjonen av autonomi og høy konkurranseintensitet, to faktorer som står sterkt i USA, kan bidra til høyere produktivitet blant universiteter.

## Del 3 Argumenter, valgt og ansatt ledelse, og valg av styringsmodell

Notatet viser til følgende kilder til forståelse av sektorens styringsstruktur og prinsipper:

- UH-loven; lovutkast, utvalgsrapporter, høringsbrev
- Styresaker de siste årene om vurdering av endringer i styringsmodell (UiO, HiOA, NTNU, UiT, UiB)
- Norske studier utført av forskere (f.eks. NIFU)

I tillegg er vi anbefalt følgende generell og anerkjent litteratur om temaet:

- Burton R. Clark; The higher education system
- Michael Shattock; International Trends in University Governance

For omverdenen og ikke minst egne ansatte, er ulike innslag i media en kilde til diskusjon, og eksempler er derfor avslutningsvis tatt med i notatet.

- Medieklipp

Tabell 8 (under): Eksempler på argumenter fra norsk debatt

Eksempler fra den norske debatten			
For valgt ledelse	For ansatt ledelse	Nøytrale	Brukes om valgt/ansatt, dreier seg egentlig om enhetlig/todelt
Med flere kandidater får man debatt om universitets strategiske retning og rolle i samfunnet (HiB 2014, HiL 2010)	Enklere å ta vanskeligere beslutninger (Aftenposten 2014), pragmatisk (HiL 2010)	Ingen bevis for at en modell er mer effektiv enn den andre (NIFU 2013, Aftenposten 2014)	(Pro todelt) Kan fokusere på faglige oppgaver, ikke administrative (HiL 2010)
Medbestemmelse for ansatte og studenter på universitetet (Universitetsavisa 2008 HiL 2010), autonomi for universitetet (På Høyden 2012)	Ansatt ledelse er den generelle trenden i sektoren (HiL 2010)	Legitimitet blant ansatte og studenter er det viktigste, uavhengig av utvelgelsesmetode (KD 2008)	(Pro enhetlig) Rart at adm. Dir skal gjennomføre styrets faglige vedtak (Khrono desember 2013)

Demokratiske prinsipper, tradisjon (HiL 2010), de ansatte ønsker valgte ledere (UiB 2012, Uniforum 2013)	Vanskelig å finne gode kandidater til valg (UiB, HiL 2010) – særlig lavere nivåer	Ansatte og valgte ledere bygger legitimitet på samme måte (Helsam 2010)	(Pro enhetlig) Uheldig dobbeltrolle når rektor er styreleder (NOU 2008:3)
Høyere legitimitet (antagelse om at valgt leder er intern) (Helsam 2010, UiO 2014)	Skjev vektning av stemmer er udemokratisk (DN 2013a; Slørdahl 2009, 2013)	Interne beslutningsprosesser er viktigere enn hvordan leder utvelges (Stensaker 2014)	(Pro enhetlig) Tydeligere beslutningsstruktur med en overordnet leder (NIFU 2014)
Vanskelig å gå vekk fra ansatt ledelse i fremtiden (HiL 2010)	Nøytral i sammenslåinger (HiL 2010)		

## Rapporter, artikler, medieklipp og andre henvisninger til relevant lesestoff

Alesina, A., & Tabellini, G. (2007). Bureaucrats or politicians? Part I: a single policy task. *The American Economic Review*, 97(1), 169-179.

<http://www.jstor.org/stable/30034389>

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, January 2010, pp. 7-59

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0327.2009.00238.x/abstract>

Besley, T., & Coate, S. (2003). Elected versus appointed regulators: Theory and evidence. *Journal of the European Economic Association*, 1(5), 1176-1206.

<http://www.jstor.org/stable/40004855>

Bleiklie, I., Tjomsland, M., Østergren, K. (2006). Ledelse og styringsformer ved universiteter og høyskoler. *Kvalitetsreformen møter virkeligheten*, Michelsen S. & Aamodt, P. O (red.), 121-141

Bryman, A., Effective ladership in Higher Education, Summary of findings, *Leadership foundation of Higher Education*, 2007.

<http://www.lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/0D0DB46B-DCF8-486A-AB1448B2F0FD5BAC>

Clark, B R (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in International Perspective*, Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Gornitzka, Å. (1997). Organisasjonsreformer ved UiO i 1980-årene: analyse, politikk eller imitering. *Universitetet som beslutningsarena*. T. Christensen and K. Midgaard. Bergen, Fagbokforlaget.

Hanssen, F. A. (2004). Is there a politically optimal level of judicial independence? *The American Economic Review*, 94(3), 712-729.

<http://www.jstor.org/stable/3592949>

Hope, K. L., Ringkjøb, H., Rykkja, L. H. (2008). Evaluering av Styre og Ledelse ved NTNU. *Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnstudier*. Universitetsforskning i Bergen.

[http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/15.08.08web/O-14.08%20vedlegg.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.08.08web/O-14.08%20vedlegg.pdf)

Klæboe, K. (1997). Avtalefestet medbestemmelse ved Universitetet i Oslo: En analyse av konflikten omkring innholdet i, og konsekvensene av særavtalen fra 1982. *Universitetet som beslutningsarena*. T. Christensen and K. Midgaard. Bergen, Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet (KD). Statusrapport for Kvalitetsreformen I høgre utdanning. *Stortingsmelding nr. 7 (2007-2008)*.

<http://www.regjeringen.no/pages/2033172/PDFS/STM200720080007000DDDPDFS.pdf>

Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., Røsdal T., Gleinsvik A. (2014). HiOA underveis mot strategiske mål? – Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus. *Rapport 14/2014, NIFU*.

<http://khrono.no/sites/khrono.no/files/nifu-rapport-hioa-underveisevaluering-fase-1.pdf>

Lekve, K., Elken, M., Røsdal, T., Gleinsvik, A. (2014) HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden Fase 2 Rapport 29/2014, NIFU

[https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2014/08/NIFU\\_Organisasjonsdesign-for-fremtiden\\_sluttrapport.pdf](https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2014/08/NIFU_Organisasjonsdesign-for-fremtiden_sluttrapport.pdf)

Maskin, E., & Tirole, J. (2004). The politician and the judge: Accountability in government. *American Economic Review*, 1034-1054.

<http://www.jstor.org/stable/3592804>

Shattock, M.; (2014) International Trends in University Governance

<http://www.amazon.com/International-Trends-University-Governance-self-government/dp/0415842905%20university%20governance&f=false>

Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E., Waagene, E. (2013). Styring og strategi – Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid. *Rapport 43/2013, NIFU*

<http://www.nifu.no/files/2013/11/NIFUrapport2013-43.pdf>

Stjernø et al. (2008). Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning. *Norges offentlige utredninger 2008:3*.

<http://www.regjeringen.no/pages/2044137/PDFS/NOU200820080003000DDDPDFS.pdf>

\*\*\*\*\*

Academic Ranking of World Universities. (2014).

<http://www.shanghairanking.com/index.html>

Aftenposten. (2014). Vil ha slutt på at de ansatte velger rektor.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Vil-ha-slutt-pa-at-de-ansatte-velger-vektor-7577070.html#.U9YI7XY4VaQ>

Asahi Shinbun. (2014). Kyoto University seeks break from tradition in looking outside for president  
[http://ajw.asahi.com/article/behind\\_news/social\\_affairs/AJ201403170076](http://ajw.asahi.com/article/behind_news/social_affairs/AJ201403170076)

Cambridge University (CU). (2014). Governance.  
<http://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/governance>

Dagens Næringsliv (DN). (2013a). Han er NHHs nye rektor.  
<http://www.dn.no/talent/2013/04/25/han-er-nhhs-nye-ektor>

Dagens Næringsliv (DN). (2013b). Mer rabalder rundt rektorvalg.  
<http://www.dn.no/talent/2013/05/14/mer-rabalder-rundt-rektorvalg>

Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). (2014).  
<http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/>

HEIT Management. (2013). <http://www.heitmanagement.com/blog/2013/03/what-is-a-provost-an-introduction-to-administrative-and-academic-ranks/>

Høgskolen i Bergen (HiB), Forskerforbundet. (2014). De ansattes foreninger ved HiB ønsker valgt rektor. <http://www.ff-hib.no/2014/02/de-ansattes-foreninger-ved-hib-nsker.html>

Forskerforum. 2007. Ansatt eller valgt rektor?  
<http://www.forskerforum.no/wip4/ansatt-eller-valgt-rektor/d.epl?id=1067750>

Høgskolen I Lillehammer. (2011). Høringsuttalelser om styringsordning ved sammenslått enhet.  
[http://www.hil.no/eng/ansattes\\_sider/nyheter/hoeringsuttalelser\\_om\\_valgt\\_eller\\_ansatt\\_rektor](http://www.hil.no/eng/ansattes_sider/nyheter/hoeringsuttalelser_om_valgt_eller_ansatt_rektor)

Högskoleförordning. (1993).  
[https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskoleforordning-1993100\\_sfs-1993-100/](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskoleforordning-1993100_sfs-1993-100/)

Instituttrådet ved Helsam. (2010). Valgt eller tilsatt instituttleder i Helsam fra 2011.  
<http://www.med.uio.no/helsam/om/organisasjon/radet/2010/sakspapirer/sak21.pdf>

Khrono. 2013. Jenssen: Ønsker seg ansatt rektor og enhetlig ledelse.  
<http://khrono.no/2013/12/intervju-dag-jenssen>

Lunds Universitet (LU). (2014). Rektor och prorektor från 2015.  
<http://www5.lu.se/o.o.i.s/6064>

Morgenbladet. (2013). Hybrid-rektor.  
<http://morgenbladet.no/samfunn/2013/hybridrektor#.U9Y9UnY4VaQ> (Krever tilgang)

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). (2013). *Universitetsstyret. S-sak 13/15, 19. mars 2013.*  
[http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/19.03.13web/Endelig%20protokoll%2019.03..pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/19.03.13web/Endelig%20protokoll%2019.03..pdf)

På Høyden. (2012). Ansatt rektor gir dobbel svekkelse  
<http://pahoyden.no/2012/05/%E2%80%93-ansatt-rektor-gir-dobbel-svekkelse>

QS World University Rankings. (2014).

<http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

Slørdahl, S. A. (2009). 1814 – 1898 – 1913 – 2013? *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/212172>

Slørdahl, S. A. (2012). Ledelse av universitetene. *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/333022>

Slørdahl, S. A. (2013). Hvordan (velge) ansette de rette ved universitetene. *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/348676>

Stensaker, B. (2014). Higher Education Governance in a Shifting Landscape. *Presentasjon på NIFUs årskonferanse 2014*. [http://www.nifu.no/files/2014/05/2-etg\\_Stensaker.pdf](http://www.nifu.no/files/2014/05/2-etg_Stensaker.pdf)

Stockholms Universitet (SU). (2014). Så här styrs Stockholms universitet.

<http://www.su.se/om-oss/organisation/s%C3%A5-h%C3%A4r-styrs-stockholms-universitet-1.8584>

Times Higher Education World University Rankings. (2014).

<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>

Uniforum. (2009). Ole Petter Ottersen vann rektorvalget.

<http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2009/04/vann-rektorvalet.html>

Uniforum. (2013). Flertallet vil ha Ottersen.

<http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/03/flertallet-vil-ha-ottersen.html>

Universitetet i Bergen (UiB). (2012). Ledelse og styringsform ved Universitetet i Bergen. *Sak nr. 2012/1716, Styresak 5 møte 16.02.2012*. <http://www.uib.no/filearchive/2012-005.pdf>

Universitetet i Oslo (UiO). (2005). Valgreglement for Universitetet i Oslo.

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/valgregelment.html#toc22>

Universitetet i Oslo (UiO). (2012a). Normalregler for fakulteter

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

Universitetet i Oslo (UiO). (2012b). Normalregler for institutter

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

Universitetet i Oslo (UiO). (2014). Endring av rekrutteringsform for instituttleder ved Institutt for helse og samfunn, Det medisinske fakultet. *Universitetsstyret, V-sak 13, Møtenr. 4/2014, 24. – 25. juni 2014*.

<http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/06-24-25/v-sak-13-rekrutteringsform.pdf>

Universitetet i Oslo, Virkelighet og visjon, Universitetet i en brytningstid, evaluering, desember 2001

<http://www.admin.uio.no/prosjekter/eva/rapport/EVA-norsk.pdf>

Universitet i Tromsø, styresak 15/12

<http://uit.no/Content/302202/Sak%20S%2015-2012.pdf> og sak 32/12

<http://uit.no/Content/317920/sak%2032-12.pdf>

Universitetsavisa. (2008). Anny Karine Nymoen: Om valgt eller ansatt ledelse ved NTNU – svar til Ann-Magritt Jensen. [http://gamle.universitetsavisa.no/dok\\_48c933ee71f217.75664442.html](http://gamle.universitetsavisa.no/dok_48c933ee71f217.75664442.html)

Bekendtgørelse af lov om universiteter (Universitetsloven). (2012). Danmark.

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=145366>

University of Oxford (UO). (2014). Governance.

<http://www.ox.ac.uk/about/organisation/governance>