



# Én region - to høgskoler?

Utredning fra prosjektgruppe nedsatt høsten 2008

Hovedrapport



## **Innhold:**

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	9
1.1	Styringsgruppen .....	9
1.2	Prosjektgruppen .....	11
1.3	Intensjonsavtalen .....	13
1.4	Arbeidet i styrings- og prosjektgruppen .....	15
<b>2</b>	<b>Sammendrag og tilråding</b> .....	17
<b>3</b>	<b>Utfordringer i høgre utdanning</b> .....	21
3.1	Endringsprosesser i høgre utdanning.....	21
3.2	Høgskoleutdanningene i Oslo og Akershus – et historisk tilbakeblikk .....	22
3.3	Framtidige utfordringer .....	24
3.3.1	Kvalitetsreformen – økt kvalitet i høgre utdanning.....	25
3.3.2	Nye studieplasser.....	26
3.3.3	Forskningens vilkår.....	27
3.3.4	Regionale forventninger og regionale utviklingstrekk .....	29
3.3.5	Endringer i institusjonsstrukturen i UH-sektoren .....	31
3.3.6	Universitet eller høgskolen?.....	33
3.3.7	Administrative utfordringer .....	35
3.4	Oppsummering: Samarbeid eller sammenslåing?.....	37
<b>4</b>	<b>Studiene – institusjonenes profil og strategi</b> .....	39
4.1	Innledning .....	39
4.2	Høgskolen i Oslo.....	39
4.2.1	Faglige avdelinger og sentra – noen nøkkeltall .....	39
4.2.2	Høgskolens strategi .....	41
4.3	Høgskolen i Akershus .....	42
4.3.1	Faglige avdelinger – noen nøkkeltall.....	42
4.3.2	Høgskolens strategi .....	43
4.4	Nøkkeldata og strategi – kort oppsummering .....	44
4.5	Studietilbudene .....	45
4.5.1	Studietilbudene ved HiO .....	46
4.5.2	Studietilbudene ved HiAk .....	49
4.6	Alternative studiemodeller og studiesteder .....	51
4.7	Søking og gjennomstrømning .....	52
4.8	Internasjonalisering .....	55
4.8.1	Internasjonalisering ved HiAk .....	56
4.8.2	Internasjonalisering ved HiO .....	57
4.8.3	Internasjonalisering – en oppsummering.....	58
4.9	Kvalitetssikring .....	59

4.9.1	Kvalitetssikring ved HiO .....	59
4.9.2	Kvalitetssikring ved HiAk .....	60
4.10	Studiene – oppsummering og vurdering .....	60
<b>5</b>	<b>Forskning og utviklingsarbeid .....</b>	<b>65</b>
5.1	Innledning .....	65
5.2	Strategi for FoU-virksomheten .....	66
5.2.1	Høgskolen i Oslo .....	66
5.2.2	Høgskolen i Akershus .....	68
5.3	Organisering av FoU-virksomheten .....	69
5.3.1	Høgskolen i Akershus .....	70
5.3.2	Høgskolen i Oslo .....	72
5.4	Kompetanseprofil .....	74
5.5	Aldersprofil .....	76
5.6	Internasjonalisering og FoU .....	77
5.7	Omfanget av FoU-virksomheten – prosjekt- midler og publisering .....	78
5.8	Oppsummering og vurderinger .....	81
<b>6</b>	<b>Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet – samarbeid med samfunn og arbeidsliv .....</b>	<b>85</b>
6.1	Innledning .....	85
6.2	Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet ved HiO og HiAk .....	87
6.2.1	Høgskolen i Akershus .....	88
6.2.2	Høgskolen i Oslo .....	90
6.3	Oppsummering og vurderinger .....	92
<b>7</b>	<b>Organisering, styring og ledelse .....</b>	<b>95</b>
7.1	Innledning .....	95
7.2	Høgskolen i Oslo .....	96
7.2.1	Institusjonsnivå .....	96
7.2.2	Avdelingsnivå .....	97
7.2.3	Andre organer .....	98
7.3	Høgskolen i Akershus .....	99
7.3.1	Institusjonsnivå .....	99
7.3.2	Avdelingsnivå .....	100
7.3.3	Andre organer .....	101
7.4	Oppsummering og vurderinger .....	102
<b>8</b>	<b>De administrative tjenestene .....</b>	<b>107</b>
8.1	Innledning .....	107

8.2	Administrativ organisering ved HiAk .....	107
8.2.1	Administrasjonsavdelingen .....	108
8.2.2	Avdeling for studie, forskning og informasjon .....	108
8.3	Administrativ organisering ved HiO .....	111
8.3.1	Den sentrale administrasjon .....	112
8.3.2	Administrasjon ved avdelingene .....	113
8.4	Administrative stillingsressurser i UH-sektoren .....	115
8.5	Oppsummering og vurderinger .....	116
<b>9</b>	<b>Bibliotek og læringscenter</b> .....	<b>119</b>
9.1	Innledning .....	119
9.2	Læringscenteret ved HiO .....	119
9.2.1	Organisering av Læringscenteret .....	120
9.3	Biblioteket ved HiAk .....	121
9.3.1	Organisering av biblioteket ved HiAk .....	122
9.4	Oppsummering og vurderinger .....	122
<b>10</b>	<b>Studentorganisering og studentdemokrati</b> .....	<b>125</b>
10.1	Innledning .....	125
10.2	Studentdemokratiet ved HiO .....	126
10.3	Studentdemokratiet ved HiAk .....	128
10.4	Oppsummering og vurderinger .....	128
<b>11</b>	<b>Medbestemmelse og tjenestemannsorganisasjonene</b> .....	<b>131</b>
11.1	Innledning .....	131
11.2	Medbestemmelse ved HiO .....	131
11.3	Medbestemmelse ved HiAk .....	135
11.4	Arbeidsmiljø og vernetjeneste .....	137
11.4.1	Høgskolen i Oslo .....	137
11.4.2	Høgskolen i Akershus .....	138
11.5	Oppsummering og vurderinger .....	139
<b>12</b>	<b>Fusjoner og samarbeidsmodeller – nasjonale og internasjonale erfaringer</b> .....	<b>141</b>
12.1	Innledning .....	141
12.2	Nasjonale samarbeids- og sammenslåingsprosesser .....	141
12.3	Internasjonale erfaringer .....	145
12.4	Samarbeidsmodeller .....	148
12.5	Fler-campus løsninger .....	149
12.6	Oppsummering: Vellykket fusjon HiO/HiAk? .....	150

<b>13</b>	<b>Samarbeid eller fusjon – en samlet vurdering .....</b>	<b>153</b>
13.1	Innledning .....	153
13.2	Utfordringene .....	153
13.3	Hvordan møte framtidige utfordringer ? .....	155
13.4	Studietilbudene .....	156
13.5	FoU-virksomheten .....	158
13.6	Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv .....	160
13.7	Administrative forhold .....	161
13.8	Andre forhold .....	162
13.9	Fler-campus institusjoner .....	163
13.10	Sammenslåing eller samarbeid – en oppsummering og tilråding .....	164
13.11	Prosessen videre .....	168
<b>14</b>	<b>Økonomiske og administrative konsekvenser .....</b>	<b>171</b>
14.1	Innledning .....	171
14.2	Budsjettmessige konsekvenser .....	171
14.3	Samfunnsøkonomiske konsekvenser .....	173
<b>15</b>	<b>Merknad fra prosjektgrupped medlem Erik Grønvold.....</b>	<b>175</b>

**Vedlegg:**

Studietilbudene ved HiO – registrerte studenter .....	178
Studietilbudene ved HiAk – registrerte studenter .....	182
Totalt antall studenter ved HiO .....	184
Totalt antall studenter ved HiAk .....	185
Undervisnings- og forskerstillinger etter stillingskode ved HiO .....	186
Undervisnings- og forskerstillinger etter stillingskode ved HiAk .....	187
Faglig tilsatte ved HiAk og HiO .....	188
Litteraturliste .....	189

## **1. Innledning**

Våren 2008 ble det etablert en dialog mellom de faglige og administrative lederne ved Høgskolen i Akershus (HiAk) og Høgskolen i Oslo (HiO) om et nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing av de to høgskolene. I løpet av sommeren ble det derfor utarbeidet saksframlegg for styrene ved de to høgskolene som anbefalte at det ble startet en prosess for å avklare forutsetningene for et nærmere samarbeid eller en fusjon. Styreframleggene gav en kort historisk oversikt over den høgre utdanning i Oslo og Akershus og pekte på en rekke forhold som tilsa at det nå ville være hensiktsmessig med en samordning eller sammenslåing av studietilbudene ved de to høgskolene.

I de neste 10 – 15 årene vil høgre utdanning i Oslo og Akershus-regionen stå overfor store utfordringer. Den store befolkningsøkning som regionen har allerede i dag vil vedvare, og det forventes særlig stor vekst i ungdomsgruppen som vil søke mot høgre utdanning. Samtidig vil det bli et stort behov for yrkesutøvere innenfor en rekke av velferdsstatens yrker. HiO og HiAk har utdanningstilbud for disse yrkesgruppene, og høgskolene vil derfor måtte ta et særlig ansvar for å utdanne yrkesutøver som kan gå inn i helse- og sosialomsorgen, i skolene og i barnehagene. Dette vil representere store muligheter for høgskolene og disse utfordringene møtes best dersom høgskolene går inn i et nærmere samarbeid eller slås sammen til en felles institusjon som kan dekke hele Oslo og Akershus-regionen. Det vil gi muligheter til å utvikle bedre og bredere studietilbud, samtidig som det vil kunne styrke grunnlaget for forskning og kunnskapsutviklingen i forhold til den yrkesutøvelse utdanningene er rettet mot.

Dette var et viktig grunnlag for styrenes behandling av saken høsten 2008. Styrene ved begge høgskolene ga sin tilslutning til forslaget, HiO gjennom styrevedtak 22.august 2008 og HiAk ved styrevedtak 24. september 2008. Et felles vedtak konkluderte med at det skulle startes et utredningsarbeid som klargjorde forutsetningene for et nærmere samarbeid eller sammenslåing av de to høgskolene. Denne utredningen skulle danne grunnlag for en beslutning om dette fra begge høgskolene høsten 2009.

### **1.1. Styringsgruppen**

For å lede dette arbeidet ble det opprettet en egen styringsgruppe hvor høgskolenes ledelse og et utvalg av styremedlemmer inngikk. Styringsgruppen fikk følgende sammensetning:

Jan Solberg, styreleder, HiAk  
Sissel Østberg, rektor, HiO  
Jan Grund, rektor, HiAk  
Åsulv Frøysnes, høgskoledirektør, HiO  
Mats Eriksson, ekstern styremedlem, HiO  
Rannveig Egerdal Eidet, ekstern styremedlem, HiAk  
Anne Bakke, styremedlem, HiAk  
Benedichte C. R. Olsen, styremedlem, HiO  
Anna Wergeland, studentrepresentant, HiO  
Liv Arnica Forberg Hovland, studentrepresentant, HiAk.

Styringsgruppen har hatt det overordnede ansvar for utredningsarbeidet og på møte i styringsgruppen 22.10.2008 ble følgende mandat vedtatt for arbeidet i gruppen:

1. "Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo oppretter i fellesskap en styringsgruppe som får det overordnede ansvaret for arbeidet med å utrede mulighetene for et nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing av de to høgskolene.  
Styringsgruppen skal ha like mange representanter fra hver av institusjonene og samarbeidet skal være basert på at det er to selvstendige og likeverdige institusjoner som inngår i samarbeidsdrøftingene.
2. Styringsgruppen skal utarbeide en intensjonserklæring som klargjør de forutsetningene som skal legges til grunn for et videre samarbeid og eventuell sammenslåing av høgskolene. Intensjonserklæringen skal, i tillegg til å klargjøre forutsetningene, også utforme de mål institusjonene har for en sammenslåing og på den måten klargjøre om en sammenslåing av høgskolene er ønskelig.  
Intensjonserklæringen skal legges fram og godkjennes av styrene ved de to høgskolene i løpet av november/desember 2008.
3. Styringsgruppen skal ha det overordnede ansvar for at utredningsarbeidet tar opp alle relevante sider ved institusjonenes virksomhet. Utredningen skal gi institusjonenes interne organer et godt grunnlag for å kunne vurdere og avgi uttalelse

i saken, samtidig som den skal gi styret et grunnlag for å treffe beslutning om en eventuell sammenslåing av institusjonene.

4. Styringsgruppen oppretter en egen prosjektgruppe som skal forestå selve utredningsarbeidet. Denne prosjektgruppen skal ha like mange medlemmer fra hver av de to institusjonene og styringsgruppen oppnevner medlemmene og mandatet til prosjektgruppen.
5. Styringsgruppen skal påse at det underveis i utredningsarbeidet legges til rette for at det blir arrangert møter og konferanser hvor høgskolenes tilsatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere deltar. Formålet med disse møteplassene er å gi viktige innspill til utredningsarbeidet, samtidig som det vil gi utredningsarbeidet, og intensjonene med det, en god forankring både innad i høgskolene og i forhold til eksterne aktører.

Styringsgruppen kan opprette arbeidsgrupper som får til oppgave å utrede enkeltområder som ikke dekkes godt nok av hovedutredningen og hvor det er behov for en mer detaljert gjennomgang av virksomhetsområdet.

6. Utredningsarbeidet forutsettes avsluttet innen 1.4. 2009 og sendes deretter ut til høring. Styringsgruppen skal bidra til at det i tillegg til skriftlige høringsuttalelser fra avdelinger og organisasjoner internt ved høgskolene, arrangeres høringsmøter som også inkluderer eksterne deltakere.”

## **1.2 Prosjektgruppen**

Styringsgruppen oppnevnte en prosjektgruppe som skulle stå for selve det utredningsarbeidet som var nødvendig. Denne prosjektgruppen fikk følgende sammensetning:

Spesialrådgiver Tor-Inge Dovland, HiAk (leder)

Studie- og forskningsdirektør Olgunn Ransedokken, HiAk

Dekan Sidsel Grande, HiAk

Studiedirektør Tove Bull-Njaa, HiO

Dekan Knut Patrick Hanevik, HiO

Studieleder Dag Karterud, HiO

Høgskolelektor Eldbjørg Schøn, Forskerforbundet/HiAk

Arkivleder Karin Bjørnebo Løvli, NTL/HiAk

Høgskolelektor Erik Grønvold, Forskerforbundet/HiO

Rådgiver Anders Schjelderup Lyng, NTL/HiO

Student Kari Marte Bjerke, HiO

Student Øyvind Reidar Bakke, HiAk

Tor-Inge Dovland har hatt sekretariatsansvaret for prosjektgruppens arbeid, med bistand fra seniorrådgiver Anne Berit Faaberg, HiO,

Prosjektgruppen fikk følgende mandat:

1. "Det skal foretas en vurdering og analyse av mulighetene for et nærmere samarbeid eller sammenslåing av Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo. Arbeidet skal skje på grunnlag av den intensjonsavtale som er godkjent av styrene ved de to høyskolene
2. Prosjektgruppen skal gi en beskrivelse av alle relevante sider ved virksomheten ved de to høyskolene og gir en vurdering av hvilke positive virkninger et nærmere samarbeid eller en sammenslåing av institusjonene vil ha.

Blant de forhold som skal belyses er:

- a. profil og strategi
- b. organisering, styring, ledelse
- c. den faglige virksomheten
- d. forsknings- og utviklingsvirksomheten
- e. administrasjonsordning og infrastruktur
- f. studentdata - rekruttering, studiepoengproduksjon m.v.
- g. data om ansatte, kompetanse og faglig profil
- h. internasjonalisering
- i. etter- og videreutdanning - ekstern finansiert virksomhet
- j. bygninger, arealer og arealbehov

3. På bakgrunn av beskrivelsen av virksomheten ved de to høgskolene, og vurderinger av de utviklingstrekk vi nå ser innenfor høgre utdanning, skal prosjektgruppen foreta en samlet vurdering av hvilke samarbeidsformer, inklusive en sammenslåing av institusjonene, som er best egnet til å møte de utfordringene som de to høgskolene står overfor. På grunnlag av dette skal prosjektgruppen gi en tilråding med hensyn til innhold og organisering av den videre prosess.
4. Prosjektgruppen skal rapportere til styringsgruppen som er opprettet for prosjektet. Det forutsettes at det holdes jevnlig møter mellom styringsgruppen og prosjektgruppen eller deler av denne og at utkast til de ulike deler av utredningen blir lagt fram for styringsgruppens medlemmer.
5. For å sikre at prosessen får en forankring både innad i forhold til studenter og ansatte ved høgskolene og i forhold til eksterne samarbeidspartnere, skal prosjektgruppen bidra til å arrangere møter og konferanser underveis i utredningsarbeidet.

Utredningsarbeidet skal være avsluttet 1.4.2009.”

### **1.3 Intensjonsavtale**

Som grunnlag for det videre arbeid med eventuell sammenslåing av de to institusjonene, ble det utarbeidet en intensjonsavtale som definerte forutsetninger som skal legges til grunn for en eventuell fusjon. Denne avtalen ble utviklet i et samarbeid mellom rektorene ved de to høgskolene samt styreleder ved HiAk og høgskoledirektør ved HiO. Et avtaleutkast ble deretter lagt fram for den samlede styringsgruppe som, etter enkelte justeringer, godkjente avtalen på sitt møte 22. oktober 2008.

Intensjonsavtalen ble deretter lagt fram for styrene ved de to høgskolene og begge styrene gav sin tilslutning til avtalen som dermed fikk dette innhold:

”Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo vil i årene som kommer stå overfor store utfordringer, men har også store muligheter. Høgskolene ønsker derfor å øke kvalitet og omfang på undervisning, forskning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid slik at det holder et høyt internasjonalt nivå. Samtidig vil høgskolene styrke samarbeidet med samfunn

og arbeidsliv regionalt og nasjonalt. For å nå disse målene, vil høgskolene vurdere mulighetene for nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing av de to institusjonene.

Økt samarbeid og eventuell sammenslåing skal gi

- sterkere og mer samordnet utdanning og FoU som kan gi grunnlag for en kvalitativt bedre undervisning og forskning som vil sikre god studentrekruttering og bidra til økt tilgang på forskningsressurser
- større strategisk handlekraft slik at relasjonene til samfunn og arbeidsliv styrkes
- bedre grunnlag for samarbeid med instituttsektoren, som for eksempel Kjeller-instituttene og andre deler av instituttsektoren i Oslo og Akershus
- grunnlag for nye modeller for samarbeid om utdanning og FoU som gjør institusjonene bedre rustet til å møte den forventede økning av studenter i årene framover. Det er et mål å øke utdanningskapasiteten med 3 – 5000 nye studieplasser i løpet av 5 – 10 år
- et bredt og robust studie- og arbeidsmiljø hvor studentene og ansatte skal trives og utvikles både faglig, kulturelt og sosialt.
- løsning av administrative oppgaver på en bedre og mer kvalifisert måte.

Grunnlaget for et nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing av de to høgskolene skal baseres på følgende forutsetninger:

- Samarbeidet eller sammenslåingen skal skje mellom to likeverdige parter og danne grunnlag for en ny utdannings- og forskningsinstitusjon
- De to stedene for lokalisering som finnes i dag skal videreføres, og framtidig vekst i antall studieplasser skal skje ved begge studiestedene. Omfordeling av virksomhet mellom studiestedene skal være meget godt begrunnet
- Den nye institusjonen som eventuelt dannes skal, innenfor sine aktuelle fagområder, dekke de utdanningsbehov som finnes i Oslo og Akershus regionen. Utvikling av studietilbud i andre deler av regionen enn der dagens studiesteder er lokalisert, skal derfor vurderes
- Dersom de to høgskolene slås sammen, skal det i den første valgperioden sikres at begge nåværende institusjoner blir representert ved verv i ulike organer og eventuelle posisjoner i den nye høgskolen

- Studenter og ansatte skal aktivt trekkes inn i arbeidet med en eventuell ny høyskole og ledelsen på ulike nivåer får et særskilt ansvar for å bidra til å mobilisere og aktivisere miljøene slik at utviklingen av en eventuell nye institusjonen får god lokal forankring
- Ved en sammenslåing skal den nye institusjonen få nytt navn. Felles logo og grafisk profil skal utvikles”

#### **1.4. Arbeidet i styrings- og prosjektgruppen**

Styringsgruppen har hatt det overordnede ansvaret for utredningsarbeidet og utarbeidet intensjonsavtalen som ligger til grunn for det videre arbeid. Den utarbeidet også mandatet for prosjektgruppen og har jevnlig blitt orientert om arbeidet i prosjektgruppen. Det er også lagt fram utkast til deler av utredningen for styringsgruppen som på den måten har bidratt i drøftingene av ulike sider ved utredningen. Styringsgruppen har til sammen hatt 4 møter i løpet av høsten 2008 og vinteren/våren 2009.

Prosjektgruppen hadde sitt første møte 7. november 2008 og har til sammen hatt 6 møter. På grunnlag av utkast til de enkelte deler av utredningen er de tema som tas opp i utredningen blitt drøftet og prosjektgruppens medlemmer står samlet bak konklusjonene i utredningen.

Prosjektgruppen har forholdt seg til mandatet for arbeidet. I mandatet heter det at det skal gis en beskrivelse av de ulike sider ved høyskolenes virksomhet og gi en vurdering av aktuelle samarbeidsformer, inklusive sammenslåing av institusjonene. Det skal videre gis råd for hvordan arbeidet videre kan organiseres. Det betyr at denne prosjektgruppen ikke skal fremme forslag til hvordan en eventuell ny høyskole kan organiseres. Det vil komme senere i prosessen forutsatt at de to høyskolene er enige om at en sammenslåing er mest hensiktsmessig. Den utredning som prosjektgruppen har utarbeidet er ment som et grunnlag for styrene når de skal ta beslutning om det bør foretas en sammenslåing av institusjonene.



## 2 Sammendrag og tilråding

Prosjektgruppen er samlet i sin oppfatning om at det er behov for en større grad av samordning av utdanning og forskning i regionen og at det tilsier et nærmere samarbeid eller sammenslåing av Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus. Utdanningene ved de to høgskolene har felles historie og er begge forankret i hovedstadsregionen, en region som i årene framover vil ha en betydelig befolkningsvekst. Det er en vekst som også vil få konsekvenser for høgre utdanning, og det er derfor behov for en sterk økning i antall studieplasser i regionen. Derfor foreslås det at det i løpet av en 5-10 års periode etableres 5000 nye studieplasser ved HiO og HiAk.

Høgre utdanning står overfor utfordringer som krever store omstillinger. Det etableres nettverk og allianser mellom institusjonene i høgre utdanning, og i enkelte tilfeller er det et uttrykt mål å slå sammen institusjoner. De første statlige høgskolene har blitt godkjent som universitet, og flere vil følge i løpet av de nærmeste årene. Målet med disse prosessene er å gi best mulig grunnlag for den videre faglige utviklingen.

Søkningen til høgre utdanning vil sannsynligvis øke i årene framover. Dels vil dette skyldes voksende årskull av unge, men også vedvarende nedgangskonjunkturer i økonomien gir vanligvis økt søkning mot utdanning. Det vil derfor bli økt press på institusjonene om etablering av flere studieplasser, og derfor tas det sikte på at det ved Høgskolen Oslo/Høgskolen i Akershus etableres 5000 nye studieplasser i løpet av de nærmeste årene. Bakgrunnen for dette er først og fremst en betydelig befolkningsvekst som forventes i regionen. Veksten er dessuten særlig stor i gruppen av unge som søker høgre utdanning. I tillegg er det et sterkt ønske blant studiesøkende om studieplass i nettopp hovedstadsområdet. Skal man derfor sikre tilstrekkelig med kvalifiserte yrkesutøvere til å gå inn i en rekke viktige funksjoner, må det satses på utdanningsplasser i områder som kan rekruttere tilstrekkelig med studenter. Befolkningsutviklingen i regionen vil også føre til at det blir et stort behov for nye yrkesutøvere i kommuner og bedrifter i regionen. Dette gjelder ikke minst helse- og sosialarbeidere, lærere, førskolelærere og ingeniører, men også andre grupper.

Den utredning som nå foreligger, er ment å danne et grunnlag for styrene ved HiO og HiAk til å ta stilling til den videre utvikling av institusjonene. Målet er å skape best mulig grunnlag for en videre utvikling av studiene og forskningen, samtidig som utdanningene må kunne møte de

utfordringer som den store befolkningsveksten representerer. Styrene ved de to høyskolene ga allerede siste høst uttrykk for en intensjon om at det var ønskelig med nærmere samarbeid eller en sammenslåing av de to høyskolene, og dette utredningsarbeidet er en oppfølging av dette.

Utredningen er bygd opp slik at det innledningsvis gis en vurdering av de utfordringer høgre utdanning og HiO/HiAk står overfor. I lys av dette foretas det en beskrivelse av ulike deler av høyskolenes virksomhet og hvilken betydning et samarbeid eller sammenslåing vil ha for disse områdene. Utgangspunktet for beskrivelsen og vurderingene er hvilken betydning samarbeid eller sammenslåing vil ha i forhold til kjernevirksomheten ved høyskolene: Studiene, forskningen og den eksternt rettede virksomheten. Dette er områdene som representerer institusjonenes samfunnsoppdrag. Hvordan samfunnsoppdraget kan løses på en best mulig måte, må derfor være det grunnleggende premiss for vurderingene om videre samarbeid eller sammenslåing.

Ut fra den erfaring og kunnskap som kan hentes fra andre samarbeids- og fusjonsprosesser, synes det å være vanskelig å få forpliktende samarbeidsløsninger til å fungere over tid. Det er dessuten krevende for institusjonene å håndtere slike samarbeidsordninger dersom det blir mange av dem. Samarbeid alene vil dessuten ikke kunne danne grunnlag den helhetlige styring og prioritering av virksomheten som trengs. Det vil hemme utviklingen, også av de områder som inngår i samarbeidsordningene.

På bakgrunn av de utfordringer som høgre utdanning i Oslo og Akershus står overfor, er prosjektgruppen av den mening at en sammenslåing av HiO og HiAk sannsynligvis vil være mest hensiktsmessig. Det vil gi muligheter for en faglig utvikling som både regionen og fagmiljøene ved de to høyskolene vil være tjent med. Prosjektgruppens tilråding er derfor at det bør startes en prosess som kan danne grunnlag for en sammenslåing av de to høyskolene til en ny institusjon som vil dekke hele Oslo og Akershus-regionen.

Samtidig må arbeidet med en videre utvikling av utdannings- og forskningsvirksomheten prioriteres. Arbeidet som HiO har satt i gang for å få akkreditering av ph.d.-programmer og oppnå universitetsstatus, må fortsette med samme styrke. Det kan gi som resultat at når høyskolene slås sammen, er det "Universitetet i Oslo og Akershus" som etableres.

Det vil alltid være argumenter både for og mot en konklusjon som dette. Med utgangspunkt i de ulike virksomhetsområdene ved institusjonene, kan det anføres både fordeler og ulemper ved en sammenslåing. Prosjektgruppen har imidlertid lagt til grunn at en sammenslåing samlet sett vil gjøre institusjonene bedre i stand til å løse det samfunnsoppdraget de har. Det er ikke interne argumenter alene som kan berettige en sammenslåing. Det må sees i sammenheng med de samfunnsmessige forpliktelser som institusjonene har. Det vises for øvrig til kapittel 13 som har et mer utfyllende sammendrag av vurderingene som ligger til grunn.

Prosjektgruppens medlem, *Erik Grønvold*, deler ikke fullt ut utredningens vurderinger og konklusjon. I sin merknad sier han at han ”*verken (kan) anbefale eller fraråde fusjonering på nåværende tidspunkt*”. Merknaden som Grønvold har utarbeidet, er å finne i kapittel 15.



## 3 utfordringer i høgre utdanning

### 3.1. Endringsprosesser i høgre utdanning.

Organisering og nye organisasjonsmodeller i høgre utdanninger er igjen blitt et viktig tema. Det er flere forhold som har medvirket til dette. Nasjonalt har utredningen som Stjernø-utvalget la fram i januar 2008 vært en viktig utløsende faktor<sup>1</sup>. I utredningen gis det en bred analyse av viktige utviklingstrekk innenfor sektoren. Utvalget peker på at sektoren er preget av faglig fragmentering, blant annet som følge av høgskolenes sterke prioritering av mastergradsutdanninger og doktorgradsutdanninger som kan gi grunnlag for framtidig universitetsstatus. Denne utviklingen er etter utvalgets mening en fare for den faglige kvaliteten, både i utdanningene og i forskningen. For å sikre den faglige kvaliteten, foreslår derfor utvalget at det må finne sted en drastisk reduksjon av antall institusjoner innenfor høgre utdanning. Utvalget mener at antall høgre utdanningsinstitusjoner bør reduseres til 8 – 10 såkalte ”flercampus”-institusjoner, det vil si institusjoner som har virksomhet på flere studiesteder, men som inngår i en felles organisasjon.

Forslagene til utvalget er blitt møtt med sterk motstand, og fra politisk hold er det gitt uttrykk for at utvalgets forslag om endret institusjonsstruktur ikke vil bli fulgt opp med pålegg fra overordnet myndighet. Samtidig er det prosesser i gang mellom flere utdanningsinstitusjoner som vil danne grunnlag for nye organisasjonsdannelser og nye universitetsetableringer og departementet har gitt uttrykk for at det vil bli gitt støtte til slike frivillige samordningstiltak. Lengst har arbeidet kommet i Tromsø, hvor universitetet og høgskolen ble etablert som Universitetet i Tromsø fra 1. januar 2009. Arbeidet mot et Innlandsuniversitet med høgskolene i Lillehammer, Gjøvik og Hedemark har pågått lenge, og kan bli realisert i løpet av de nærmeste årene. Dette synes å kunne skje i to faser: I første omgang ved en sammenslåing av høgskolene i Lillehammer og Gjøvik basert på en forutsetning om godkjenning som universitet og HiG har allerede fått godkjent et doktorgradsprogram. Senere vil eventuelt Høgskolen i Hedmark inngå som en del av det framtidige ”Innlandsuniversitetet”.

I tillegg til nasjonale utviklingstrekk, er det også viktige internasjonale trender som trekker i retning av samarbeid og sammenslåing av etablerte institusjoner. Høgre utdanningspolitikk i

---

<sup>1</sup> NOU 2008:3: Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning,

Norge påvirkes i stadig større grad av internasjonale trender og internasjonale avtaler. I flere europeiske land er det klare tendenser til en konsentrasjon av ressurser for å stå sterkere, ikke minst i konkurransen om forskningsmidler. Dette er en konkurranse som ikke bare gjelder innen de respektive nasjonalstater, men i økende grad også en konkurranse med institusjoner i andre land. En økende andel av forskningsmidler kanaliseres gjennom internasjonale samarbeidsordninger slik som EUs rammeprogrammer. For å stå best mulig rustet i denne konkurransen, må det skapes utdannings- og forskningsinstitusjoner med høy kvalitet og som har de ressurser som er nødvendig for å kunne hevde seg den nasjonale og internasjonale konkurransen om midlene.

### **3.2. Høgskoleutdanningen i Oslo og Akershus – et historisk tilbakeblikk.**

Utdanningene som i dag inngår i Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo var i fra slutten 1970-årene og fram til 1994 høgskoler som utgjorde en enhet som var forankret i Det regionale høgskolestyret i Oslo og Akershus. Høgskolene var selvstendige institusjoner, og Det regionale høgskolestyrets myndighet i forhold til de enkelte institusjoner var nok begrenset. Men en rekke tiltak og initiativ fra høgskolestyret ble iverksatt for å oppnå en større samordning av utdanningsvirksomheten i regionen. Det medførte at det var en løpende omstrukturering og sammenslåing av høgskoler allerede i perioden før 1994. De to vernepleierhøgskolene, en i Oslo og en i Bærum, ble slått sammen og for å øke andelen av studieplasser i Akershus, ble den nye institusjonen lokalisert ved Emma Hjorts Hjem i Bærum. Videreutdanning for helsesøstre og videreutdanning for jordmødre ble også lokalisert til Akershus ved at de ble en integrert del av virksomheten ved Sykepleierhøgskolen i Lørenskog. Den siste utdanningen ved det tidligere Statens utdanningscenter for helsepersonell på Bygdøy, videreutdanningen i psykiatrisk sykepleie, ble en integrert del av Sykepleierhøgskolen på Ullevål. Dette skjedde i 1992/93.

En samordning av de to allmennlærerutdanningene ved Sagene lærerhøgskole og Oslo lærerhøgskole var en annen prosess som ble startet, bl.a. som følge av behovet for bedre lokaler for utdanningene. Det resulterte i at de to allmennlærerutdanningene, sammen med flere helseutdanninger, ble samlet i Bislet høgskolesenter 1. august 1992 på området som tidligere utgjorde Frydenlunds bryggeri. Lokaliseringen av senteret på Frydenlund representerte dermed starten for den campus Høgskolen i Oslo nå har for de mange utdanningene som i dag inngår i høgskolen. Utbyggingen har skjedd gradvis gjennom flere byggetrinn utover på 90-tallet og i årene etter årtusenskiftet.

Under planleggingen av høgskolereformen som ble realisert i 1994, var det lenge en forutsetning at det skulle bli én høgskole i Oslo og Akershus. Under en interpellasjonsdebatt i Stortinget åpnet imidlertid statsråd Gudmund Hernes for at dersom det skulle bli en annen løsning, ville det i så fall medføre at det ble én høgskole i Oslo og én høgskole i Akershus. Etter innspill fra politikere i Akershus ble dette resultatet, og fra 1. august 1994 ble Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus etablert.

De utdanningene som ble en del av Høgskolen i Akershus var de høgskolene som i 1994 var lokalisert i fylket. I tillegg ble også den daværende Statens yrkespedagogiske høgskole, som midlertidig var flyttet til Bygdøy, en del av Høgskolen i Akershus. De øvrige 13 høgskolene i regionen, inkludert de utdanningene som dannet grunnlaget for Bislet høgskolesenter, ble en del av Høgskolen i Oslo.

Det var planer om at en større del av utdanningsvirksomheten ved Høgskolen i Akershus skulle samles på statens eiendom på Bekkestua hvor Stabekk høgskole var lokalisert. Statsbygg utarbeidet et forslag til reguleringsplan for området som medførte en betydelig utvidelse av arealene for høgskolevirksomhet. Planen ble imidlertid ikke godkjent av Bærum kommune, og det førte til at høgskolen måtte vurdere andre alternativer dersom målet om å samle mest mulig av virksomheten innenfor en campus skulle realiseres. Etter initiativ fra Skedsmo kommune ble en tomt like ved Lillestrøm stasjon valgt. Det ble bevilget midler til et forprosjekt som gjorde det mulig for Statsbygg å gjennomføre en arkitektkonkurranse og vinnerutkast ble kåret. Samtidig ble det ledig et statlig bygg (tidligere Telenor Forskning) i området der forskningsinstituttene på Kjeller er lokalisert. Siden dette var velegnet for utdanningsformål, og dessuten lot seg raskt realisere utenfor den vanlige ”byggekøen”, valgte departementet, etter regionalpolitisk press, denne løsningen. Fra høsten 2003 er derfor høgskolens virksomhet samlokalisert på Kjeller og Lillestrøm.

Med utgangspunkt i det tidligere Bislet høgskolesenter har Høgskolen i Oslo fortløpende fått samlet mer og mer av sin virksomhet i Pilestredet. Det har medført at fra 2007 er all virksomhet ved høgskolen samlet langs Pilestredet med maksimum 5 minutters gangavstand mellom ytterpunktene (Pilestredet 35 og Pilestredet 52). Det arbeides fortsatt med å utvikle gode og oppdaterte lokaler for virksomheten og senest nå i 2009 har HiO fått en bevilgning på

20 mill kroner til rehabilitering av Patologibygget ved det tidligere Rikshospitalet i Pilestredet Park.

Fra etableringen av de to høgskolene i 1994 har begge høgskolene, hver på sin kant, arbeidet for en konsolidering og styrking av virksomheten, både faglig og administrativt. Samling av all virksomhet innenfor rammen av ett bygg eller en campus har vært et viktig mål i dette arbeidet. Samtidig er det blitt satset på en styrking av så vel den faglige som den administrative virksomheten. Gjennom nye studieplasser har studiekapasiteten ved begge høgskolene økt og kvaliteten på utdanningene har gjort at utdanningene har hatt et godt renommé og rekrutteringen av studenter har vært god. FoU-arbeidet har videre fått et omfang og kvalitet som har gjort det mulig å etablere høgre gradsstudier ved begge høgskolene og ved HiO er det også blitt etablert et doktorgradsprogram i profesjonsstudier.

I perioden fra 1994 og fram til i dag, er det ved begge høgskolen blitt bygget opp en administrasjon som ivaretar alle de funksjoner som i dag er tillagt statlige forvaltningsbedrifter. Det har medført at administrasjonen har utviklet seg fra å være et støtteapparat, som i hovedsak bestod av kontortjenester, til å bli en profesjonell stab med saksbehandlere og ledere som ivaretar et samlet forvaltningsansvar for virksomheten. Institusjonene har i løpet av de siste 10-15 årene blitt tilført en rekke nye oppgaver og fått delegert økt myndighet på en rekke områder. Det har skapt komplekse organisasjoner som trenger en velkvalifisert og profesjonell administrasjon.

### **3.3. Framtidige utfordringer**

Høgskolereformen i 1994 la grunnlaget for store endringer innenfor høgskolesektoren. De er blitt tillagt langt større myndighet enn tidligere og kan utvikle og få godkjent høyere grads studier, både på masternivå og doktorgradsnivå. Det har dessuten funnet sted en betydelig omlegging av de administrative systemene, og kravene som institusjonene stilles overfor på det forvaltningsmessige området er betydelige. Uten sammenslåing av de mange høgskolene vi hadde før 1994, hadde ikke disse endringene vært mulig å gjennomføre.

Femten år etter høgskolereformen står høgskolene overfor ny utfordringer. Dette er utfordringer som krever nye løsninger, både i forhold til kompetanse hos de tilsatte og i forhold til organisatoriske løsninger. Utfordringene har sitt utspring i utviklingstrekk på så vel det regionale, nasjonale og internasjonale nivå. Disse utviklingstrekk utgjør i økende grad

institusjonenes rammebetingelser og i dette kapitlet skal vi drøfte de utfordringene som dette stiller høgskolene overfor. Følgende forhold vil bli tatt opp:

- Kvalitetsreformen: Økt kvalitet i utdanning
- Behovet for nye studieplasser
- Forskningens vikår
- Regionale forventninger og utviklingstrekk
- Endringer i institusjonsstrukturen – universitet eller høgskole?
- Administrative utfordringer

### **3.3.1. Kvalitetsreformen – økt kvalitet i høgre utdanning**

Som navnet tilsier skulle Kvalitetsreformen bl.a. bidra til å øke kvaliteten på utdanningene ved institusjonene. Studentene kom i fokus og utdanningsprogrammene skulle tilpasses dette. Samtidig medførte reformen økte muligheter for høgskolene til å opprette nye studier, både på bachelornivå og, etter akkreditering fra NOKUT, også på masternivå. Dette har ført til opprettelsen av en rekke nye studier. Dette blir nærmere beskrevet under punkt 3.8. Det er bl.a. etablert ca 60 nye masterstudier ved landets høgskoler, og dette ført til at de fagmiljøer som er grunnlaget for disse studiene, ofte er smale og sårbare. Det er derfor et stort behov for at fagmiljøene styrkes.

HiO har i dag etablert om lag 20 masterstudier, medregnet de programmer som drives med et universitet som eksamensansvarlig. I tillegg har høgskolen et doktorgradsprogram og har som mål å få etablert til sammen 4 doktorgradsprogrammer i løpet av de neste 2-3 år. HiAk har pr 2009 etablert 5 mastergradsprogrammer. I tillegg er det sendt søknad om akkreditering av ett doktorgradsprogram. Begge høgskolene har dessuten flere masterstudier under utvikling. Selv om antall master- og doktorgradsstudier ved de to høgskolene i dag ligger på et nivå som synes rimelig ut fra den størrelse fagmiljøene har, vil en ytterligere utvikling av studietilbud på dette nivå, etter hvert kunne føre til at fagmiljøene som ligger til grunn for studiene blir små og sårbare.

Det er store utfordringer også i forhold til etablerte studier. Evalueringer og analyser av enkelte profesjonsstudier tyder på at nærmere 1/3 av studentene uttrykker misnøye med

utdanningen<sup>2</sup>. Årsaken til misnøyen er først og fremst begrunnet med at undervisningen og studieopplegget virker dårlig planlagt. I tillegg viser undersøkelser blant ferdig utdannet sykepleiere at de opplevde et kunnskapsgap mellom de kunnskaper de hadde fått gjennom studiene og det behov for kunnskap og kompetanse som de hadde behov for i yrkeslivet. Lærerstudentene gir uttrykk for tilsvarende meninger: De opplever manglende sammenheng i studiet og opplever at de ikke har det grunnlag de trenger for å møte hverdagen i norsk skole. Det er imidlertid forskjeller mellom de enkelte institusjoner, så en skal være forsiktig med å generalisere på grunnlag av disse data. De indikerer likevel at høgskolene fortsatt har utfordringer med hensyn til kvaliteten i studiene, både med hensyn til organiseringen av studiene og i forhold til god praksisopplæring. Dette er utfordringer som krever organisasjonsmessige grep og god ledelse på alle nivåer, samtidig som det er behov for økte ressurser til kompetanseutvikling og til å utvikle gode modeller for praksisstudiene.

### **3.3.2. Nye studieplasser**

I tillegg til de utfordringer utdanningene har i forhold til å utvikle kvaliteten på utdanningene, er det også et stort behov for økning av studiekapasiteten på en rekke studier. For det første vil antall unge mellom 20 – 24 år øke sterkt fram til 2015 for deretter å flate ut og etter hvert også ha en viss nedgang på landsbasis. Med normal studietilbøyelighet i denne gruppen, vil antall studenter på landsbasis øke med om lag 40 000 sammenliknet med dagens nivå.<sup>3</sup> Erfaringene viser dessuten at det blir en markant økning i økonomiske nedgangstider. Dersom det vi i dag benevner som ”finanskrisen” blir langvarig, er det grunn til å forvente at økningen blir betydelig større og dette vil legge et stort press på utdanningsinstitusjonene for å øke antall studieplasser.

På landsbasis vil økningen av antall 20-24 åringer som nevnt avta etter 2015 og flate ut, og i perioden fra 2020 til 2025 vil det bli en nedgang i denne gruppe på ca 3 %. Dette vil føre til utfordringer for utdanningsinstitusjonene, særlig mindre institusjoner lokalisert i områder med en i utgangspunktet svak rekruttering til studier, og som i tillegg har en negativ befolkningsutvikling. Dette gjelder likevel ikke Oslo og Akershus-regionen som fortsatt vil ha relativt høy vekst av 20-24 åringer også i denne perioden, jf pkt 3.3.4 nedenfor.

---

<sup>2</sup> Data som er innhentet fra flere høgskoler av Senter for profesjonsstudier ved HiO tyder på at 20-30 % av studentene ved sykepleierutdanningene og lærerutdanningene gir uttrykk for misnøy. Se for øvrig NOU 2008:3: Sett under ett, s 140

<sup>3</sup> Op.cit, s. 35

Behovet for yrkesutøvere innen helse- og omsorgsyrkene vil øke dramatisk i årene framover. Dette gjelder delvis på grunn av demografiske forhold ved at en stadig større andel av befolkningen blir over 80 år. Dette vil få størst betydning etter 2025, men det vil bli en jevn økning i tiden fram til dette punkt. Samtidig har utviklingen de siste ti-årene vist at antall tjenestemottakere under 67 år er nærmest fordoblet. Dette var bakgrunnen for at Regjeringen formulerte en målsetting om 10 000 nye årsverk i omsorgstjenesten i perioden 2004 – 2009. Helse- og omsorgsdepartementet og KS har gjort forsiktige anslag som antyder det samme.<sup>4</sup>

Den sterke veksten i etterspørselen etter helse- og omsorgstjenester vil kreve en betydelig økning i studiekapasiteten innenfor disse fagområdene. Denne etterspørsel, sammen med en forventet økning i antall unge som søker utdanning, vil legge til rette for en stor økning av antall studieplasser innenfor helse- og sosialfagene. Tilsvarende vil også gjelde andre områder. Skolene vil ha et stort rekrutteringsbehov av nye lærer, selv og gruppen barn i skolepliktig alder vil være relativt konstant i årene fram mot 2025. Avgangen fra læreryrket vil bli stort i årene framover og fortsatt er det mange lærere uten formell utdanning. Det har lenge vært mangel på kvalifisert personell til barnehagene, og den sterke utbyggingen av barnehageplasser har ført til et stort behov også for førskolelærere. Det er derfor et stort behov for flere studieplasser på en rekke utdanningsområder.

### **3.3.3 Forskningens vilkår**

Forskningen er blitt en stadig viktigere del av høgskolenes virksomhet. Det å ha et levende forskningsmiljø, er en forutsetning for å kunne delta i konkurransen om de dyktigste fagpersoner og over tid vil dette også ha betydning for studentrekrutteringen. Det er et krav i høgere utdanning om at undervisningen skal være forskningsbasert. Det skal sikre at undervisningen har det kvalitet og aktualitet som kreves.

Det er i økende grad en konkurranse om knappe forskningsmidler, og kvalitet og bredde i miljøene er oftest en forutsetning for å vinne fram. Dette gjelder ikke minst forskningsmidler som tildeles gjennom internasjonale organisasjoner som EU, men også midler fra Norges forskningsråd tildeles i økende grad til forskergrupper. Det er derfor nødvendig for institusjonene å bygge opp brede og sterke fagmiljøer som kan nå fram i konkurransen om FoU-midler. HiO har samlet viktige forskningsressurser i to egne sentra og dette danner et

---

<sup>4</sup> St.meld. nr. 25 (2005-2006): Mestring, muligheter og mening

viktig grunnlag for å hevde seg i konkurransen om forskningsmidler. Se forøvrig kapittel 5 som bl.a. drøfter organiseringen av forskningen ved de to høgskolene.

Ved siden av studiene og institusjonenes eksternt rettede virksomhet, er forskning en av de tre virksomhetsområdene høgre utdanning er tillagt gjennom UH-loven. Siden de fleste høgskolene har stort innslag av profesjonsutdanninger, er store deler av forskningen ved høgskolene rettet inn mot yrkesutøvelsen i de enkelte profesjoner. Dette er en viktig forutsetning for kunnskapsutvikling innenfor praksisfeltet, samtidig som det bidrar til god kvalitet i studiene.

Etter høgskolereformen ble gjennomført i 1994 har det skjedd en betydelig kompetanseutvikling innenfor høgskolesektoren. Det er blitt færre høgskolelærerstillinger og flere stillinger med førstekompetanse eller høyere, jf kapittel 5 hvor dette behandles. Tidsressursen som brukes til FoU har også økt, og det er ikke store forskjeller mellom universitetene og høgskolene på dette punkt. Til tross for dette, er det til likevel store forskjeller mellom universiteter og høgskoler når det gjelder resultater. I evalueringen av høgskolereformen som NIFU STEP har gjennomført, blir det konkludert med at omfanget av publisering er lavt sett i forhold til tidsbruken på FoU. Rapporten konkluderer som følger:

”Sett i forhold til de oppgaver som er pålagt høgskolesektoren gjennom universitets- og høgskoleloven og de forventninger som stilles til høgskolene av statlige og regionale myndigheter, kan det likevel stilles spørsmål ved om utviklingen mot et kompetanseløft for hele sektoren går for sakte”<sup>5</sup>

Fagområdene med lav forskningsmessig kompetanse er for øvrig sykepleie og helsefag. Etter NOKUT-evalueringene har det imidlertid skjedd en positiv utvikling ved disse utdanningene, og det får også konsekvenser for forskningsvirksomheten. FoU-virksomheten er også lav ved ingeniørutdanningene<sup>6</sup>, og det er et generelt trekk at høgskoler med et stort innslag av profesjonsutdanninger har en lavere FoU-andel enn høgskoler som har et tidligere distriktshøgskolemiljø som en dominerende enhet ved høgskolen. HiO og HiAk har derfor begge store utfordringer i forhold til å imøtekomme nasjonale og regionale forventninger om FoU-virksomhet.

---

<sup>5</sup> Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik: Tolv år etter høgskolereformen – en status om FoU i statlige høgskoler. NIFU STEP-rapport 7/2006, s. 128

<sup>6</sup> Op.cit, s. 126

### 3.3.4 Regionale forventninger og regionale utviklingstrekk

Både nasjonale og regionale/lokale myndigheter har forventninger om at høgskolene skal være viktige regionale aktører. I mandatet til Stjernø-utvalget blir utvalget bedt om å vurdere tiltak som sikrer at utdanningsstrukturen

”sikrer samspill med lokalt og regionalt arbeids- og samfunnsliv, slik at institusjonene bidrar til bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell utvikling”<sup>7</sup>

Dette kan betraktes som en målformulering fra myndighetenes side og på den måten et uttrykk for en konkretisering av det som er nedfelt i UH-lovens formålsparagraf, jf kapittel 6 hvor dette drøftes.

Mange av høgskolene i distriktene har et betydelig samarbeid med det lokale og regionale arbeids- og samfunnsliv. Det samme gjelder en rekke institusjoner i mer sentrale og urbane områder. Uten den støtte av så vel økonomisk som annen art som Høgskolen i Stavanger fikk i arbeidet mot universitet, hadde veien mot Universitetet i Stavanger vært betydelig lengre<sup>8</sup>. Arbeidet med et Innlandsuniversitet i Mjøs-regionen er også i stor grad forankret i sterke regionalpolitiske interesser og aktører. I utgangspunktet var dette et prosjekt som inngikk i arbeidet med et utvidet regionalt utviklingsprogram, og både posisjon og opposisjon i de to fylkeskommunene har deltatt i arbeidet. Det er også gitt økonomisk støtte til prosjektet.<sup>9</sup>

Samarbeidet mellom regionale/lokale myndigheter og HiO/HiAk er beskjedent sammenliknet med det samarbeid som finnes i andre regioner. Det kan selvsagt forklares med at det er et stort antall utdannings- og forskningsinstitusjoner i Oslo og Akershus, og det gjør at høgskolene blir mindre ”synlige” enn høgskoler i andre regioner som har et beskjedent antall kunnskapsorganisasjoner sammenliknet med Oslo og Akershus. Det er imidlertid forventninger også i Oslo og Akershus om et økende samarbeid med høgskolene, og HiO og HiAk har et potensiale på dette området som må utvikles. Det må tilføyes at i løpet av de siste årene har det vært et økende samarbeid med lokale og regionale myndigheter, men dette er

---

<sup>7</sup> NoU 2008:3: Sett under ett. s 11

<sup>8</sup> Erik Leif Eriksen: Fra høgskole til universitet. Wigestrands 2006. Særlig s 93 ff.

<sup>9</sup> Gry Brandser og Andreas Brekke: Veien mot Innlandsuniversitet. Om interne utviklingstrekk og eksterne ramme betingelser 2001 – 2008, Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier. Bergen mai 2008, s. 16 ff.

langt fra utnyttet godt nok. Høgskolene har derfor en stor utfordring i forhold til å innfri de forventninger som er på dette området og må derfor intensivere dette arbeidet. Dette gjøres sannsynligvis best i et fellesskap mellom HiO og HiAk, ikke minst fordi fylkesgrensen i dag setter et unaturlig skille med hensyn til høgskolenes regionale nedslagsfelt.

Selv om både HiO og HiAk har et nasjonalt utdanningsansvar og utdanner fagpersoner til yrker over hele landet, har høgskolene også et særskilt utdanningsansvar i forhold Oslo og Akershus-regionen. Både privat og offentlig virksomhet av ulik slag vil i årene framover ha stort behov for kompetente yrkesutøvere. Det økende behov for yrkesutøvere innen helse- og omsorgssektoren, skole og barnehage er allerede nevnt. I tillegg er det et stort behov for kompetanse innenfor teknologifagene, ikke minst i Oslo og Akershus-regionen. I løpet av de nærmeste årene vil det derfor bli behov for en vesentlig økning i antall studieplasser ved HiO og HiAk. Dette behovet forsterkes ytterligere ved den befolkningsutvikling som forventes i regionen fram mot 2025.

Oslo og Akershus har lenge vært den raskest voksende region i landet, og dette vil forsterkes i årene framover. I 2008 voks befolkningen med 24 100 i regionen, mens de regioner som kom nærmest m.h.t. vekst var Rogaland og Hordaland som hadde en befolkningsøkning på h.h.v. 7 900 og 7 000. Tar vi utgangspunkt i befolkningsutviklingen fram mot 2025, så forventes det en vekst på 18,7 % på landsbasis, d.v.s. nær 890 000. Den største veksten vil fortsatt være i Oslo og Akershus som forventes å få en befolkningsvekst på h.h.v. 32 % i Oslo og 28 % i Akershus.<sup>10</sup> Det er m.a.o. en vekst som er betydelig større enn tilsvarende for landet som helhet. Veksten i Akershus fordeler seg som følger i forhold til de ulike deler av fylket: Romerike forventes å få 55 % av veksten i Akershus, mens Vestregionen vil få en vekst på 30 % og Follo-regionen 15 %.<sup>11</sup>

Med økt befolkningsmengde øker selvsagt etterspørselen etter utdanning. Bildet som befolkningsutviklingen skaper, forsterkes ytterligere dersom vi ser på andelen av befolkningen som er mellom 20 – 24 år. I perioden fram til 2015 forventes den på landsbasis å vokse med om lag 20 %. Etter 2015 vil den flate ut og det vil bli en viss nedgang fram mot 2025, men dette gjelder ikke Oslo og Akershus. Der vil det være fortsatt vekst fram mot 2025.

---

<sup>10</sup> <http://www.ssb.no/emner/02/03/folkfram/tab-2008-05-08-06.html>. Tallene er basert på hovedalternativet for framskriving som er et mellomalternativ

<sup>11</sup> Tallene gjelder perioden 2005 – 2025 og er hentet fra ”Befolkningsframskriving i Akershus 2004-2005.” Asplan Viak, H2004-046.

I perioden fram til 2015 forventes veksten i gruppen 20 – 24 år å bli om lag 35 % i Akershus, mens Oslo vil ha en vekst på om lag 23 % for samme gruppe. Når disse årskullene får en viss nedgang på landbasis fra 2015 – 2025, vil veksten for denne aldersgruppen fortsatt være på hele 28 %, mens de øvrige regioner altså vil ha en nedgang.<sup>12</sup> Uttrykt i absolutte tall forventes det at denne aldersgruppen vil øke fra 57 800 i 2008 til 76 400 i 2025, det vil si en økning på 18 600. Økningen i denne aldersgruppen på landsbasis forventes å bli 45 800.

Denne utviklingen vil føre til en stor etterspørsel etter studieplasser vi Oslo og Akershus-regionen. Dette er følgelig bakgrunnen til at HiO og HiAk i fellesskap bør øke antall studieplasser i årene som kommer. Befolkningsutviklingen vil også føre til etterspørsel etter arbeidskraft på rekke samfunnsområder, og skal denne etterspørselen dekkes, må det skje en betydelig satsning på utdanning. I løpet av de nærmeste 5-6 år bør derfor HiO og HiAk i fellesskap øke antall studieplasser med om lag 5000 studieplasser.

### **3.3.5. Endringer i institusjonsstrukturen i UH-sektoren**

I kjølvannet av Stjernø-utvalgets innstilling har det startet en rekke prosesser som har som mål å utvikle nettverk og samarbeidsløsninger i utdanningssektoren. Når dette skjer på grunnlag av utdanningsinstitusjonenes eget initiativ, har det sin årsak i at det er faglige og administrative utfordringer i sektoren som gjør dette nødvendig. Den fragmentering av utdanningssystemet som Stjernø-utvalget beskriver, har ført til at institusjonene søker samarbeidsløsninger som kan styrke grunnlaget for de mange nye studiene som er opprettet, jf for øvrig kapittel 4 hvor dette drøftes. Særlig gjelder dette studiene på høyere grads nivå. Forskningsmessig er heller ikke høgskolenes potensial utnyttet, jf pkt 3.3.3. Nettverk- og samarbeidsløsninger er derfor motivert av disse forhold. Stjernø-utvalget begrunner behovet for samarbeid og nettverkløsninger ut fra en vurdering av den faglige virksomheten. Men nettverk og samarbeid vil sannsynligvis i økende grad også inkludere administrative funksjoner ved høgskolene. De nye administrative systemer som sektoren nå bruker er svært krevende, og små institusjoner vil i økende grad stå overfor utfordringer som kan være for store i forhold til de ressurser den enkelte institusjon har.

Det er likevel faglige mål som så langt er det viktigste grunnlaget for nettverkssamarbeid som er under utvikling. Både HiAk og HiO deltar i slike nettverk. Sammen med Universitetet i

---

<sup>12</sup> NOU 2008:3 Sett under ett, s 34 - 35

Oslo (UiO) og Universitetet for miljø og biovitenskap (UMB) har de dannet "Universitetsalliansen OSLO", som er et nettverk som skal bidra til økt samordning og samarbeid mellom institusjonene. Universitetsalliansen OSLO har tatt initiativ til å utrede mulighetene for samarbeidsløsninger for lærerutdanning, teknologifag og helse- og sosialfag. I tillegg vurderes det opprettet et eget språksenter. Formålet med samarbeidet er å kartlegge hvilke samarbeidsmuligheter som foreligger og hvordan det kan oppnås bedre samordning av studiene.

I vår umiddelbare nærhet er det også et nettverk som går under betegnelsen "Oslofjordalliansen". UMB inngår også i dette nettverket sammen med høgskolene i Østfold, Buskerud og Vestfold. Dette samarbeidet er i første omgang knyttet til teknologiutdanningene hvor de fire institusjonene tar sikte på en felles profilering av og opptak til disse utdanningene. De tre høgskolene i Hedemark og Oppland har gjennom flere år hatt et samarbeid hvor det uttrykte målet har vært å etablere et Innlandsuniversitet.

Også i andre regioner er det tilsvarende nettverksmodeller. Mellom Universitet i Agder og Høgskolen i Telemark er det inngått en 5-årig samarbeidsavtale. I UH-nett Vest er det etablert et samarbeid mellom Universitetet i Bergen og høgskolene i Bergen, Sogn og Fjordane og Stord/Haugesund. Tilsvarende finnes mellom institusjonene i Midt-Norge og Nord-Norge. I Nord Norge er allerede sammenslåingen av høgskolen og universitetet i Tromsø en realitet. Høgskolen i Bodø vil sannsynligvis oppnå universitetsstatus i løpet av kort tid slik at Universitetet i Nordland blir en realitet.

Det er i dette landskap av institusjonelt samarbeid at samarbeids-/sammenslåingsprosessen mellom HiAk og HiO må sees. Det som nå skjer i sektoren er sannsynligvis en posisjonering i forhold til den framtidige institusjonsstruktur vi vil få innen UH-sektoren. Det er viktig for både HiAk og HiO å ta del i denne utviklingen. Den posisjon som de to høgskolene har, er imidlertid forskjellig. HiAk har en størrelse som gjør institusjonen mer sårbar for de konsentrasjonstendenser og den utvikling mot universitetsstatus som nå finner sted. Samtidig er HiAk en høgskole med fortsatt god søkning og med en god forankring i Akershus. Skal de regionale utfordringer som er beskrevet ovenfor kunne møtes, vil derfor HiAk være en viktig og nødvendig deltaker. HiO er i en annen situasjon. Høgskolen har en størrelse og en virksomhet som gjør at den fortsatt vil være dominerende aktør innenfor høgskolesektoren.

Det definerte målet høgskolen har om å bli universitet, vil også kunne realiseres uten nettverks- og samarbeidsløsninger med andre institusjoner.

### **3.3.6. Universitet eller høgskole?**

En rekke av de samarbeidsløsninger som er beskrevet ovenfor, har perspektiver som går utover samarbeidsmodeller. Målet for flere samarbeidspartnere er universitetsstatus, og dette gjelder også enkeltinstitusjoner som har dette som erklærte mål i sitt arbeid. Dette er noe av bakgrunnen for at det har vært en rivende utvikling i antall mastergradsstudier ved høgskolene og hvor flere høgskoler etter hvert også har fått godkjent ph.d.programmer. I løpet av de siste årene er det godkjent 70 – 80 mastergradsstudier og dette har, etter Stjernø-utvalgets mening, ført til et fragmentert utdanningssystem med små og sårbare fagmiljøer som grunnlag for studiene.

Etter dagens ordning må en institusjon ha minst 4 doktorgradsprogrammer i stabil drift og 5 mastergrader for å bli akkreditert som universitet. Med de negative konsekvenser dette har, foreslo som kjent Stjernø-utvalget at det var tilstrekkelig med ett doktorgradsprogram for å oppnå status som universitet. I tillegg måtte også andre kriterier oppfylles, bl.a. en viss institusjonsstørrelse og en stabil forskerutdanning av et visst omfang. Dette forslaget er imidlertid blitt avvist på det politiske plan. Veien til universitetsstatus vil derfor fortsatt være krevende, og dette er en viktig årsak til at mange institusjoner søker samarbeidspartnere, både i forhold til andre høgskoler, men også i forhold til universiteter slik som Høgskolen i Tromsø har gjort.

Til tross for at det stilles store krav for å oppnå akkreditering som universitet, er det i løpet av de siste 2- 3 årene allerede blitt tre nye universiteter. To av de nye universitetene hadde tidligere status som statlige høgskoler (Universitetet i Stavanger og Universitetet i Agder), mens det tredje hadde status som vitenskaplig høgskole (UMB). Flere høgskoler vil følge i sporene til høgskolene i Stavanger og Agder, og nærmest er Høgskolen i Bodø som har arbeidet fram og fått godkjenning for to doktorgradsprogrammer. Ytterligere to programmer er i godkjenningsfasen, og det tas sikte på at Universitetet i Nordland kan etableres i 2010.

Flere andre høgskoler har klare ambisjoner om å få godkjenning av det nødvendige antall doktorgrader for å oppnå universitetsstatus. I løpet av 3 – 5 år er det sannsynlig at de tre høgskolene i Hedmark og Oppland vil kunne bli et ”Innlandsuniversitet” med 12 -13000

studenter. I tillegg har Høgskolen i Telemark som mål å få universitetsstatus i løpet av få år og vil ha 5 -6000 studenter. Høgskolen i Tromsø med sine vel 3000 studenter inngår allerede som en del av det nye Universitetet i Tromsø og den nye institusjonen har 8 – 9 000 studenter.

Dersom disse utviklingstendensene i UH-sektoren blir realisert, vil det samlede antall studenter ved høgskolene bli redusert med nærmere 40 000 studenter i forhold til det som var status for 2 – 3 år siden. En stor andel av studentene i de mange profesjonsutdanningene på bachelornivå er ikke lenger høgskolestudenter, men universitetsstudenter. Dette vil få konsekvenser på mange områder innen utdanningssektoren.

Andre høgskoler har også universitetsstatus som mål, og søker samarbeidspartnere slik at dette kan oppnås. Dette gjelder bl.a. høgskolene i Buskerud, Vestfold og Østfold. I Oslofjordallianse har de et samarbeid med UMB, og gjennom dette samarbeidet kan dette oppnås. UMB har imidlertid gitt uttrykk for at de på det nåværende tidspunkt vil prioritere fusjonsprosessen med Norges Veterinærhøgskole. Det er derfor usikkert hvordan den videre utvikling innenfor Oslofjordalliansen vil bli i forhold til dette.

Både i Bergen og Trondheim vurderes det også samarbeidsordninger mellom universitet og høgskoler, og flere vil sannsynligvis følge. Høgskolen i Bergen har også på egen hånd gitt uttrykk for ambisjoner om universitetsstatus. Selv om det for denne gruppen av høgskoler er noe lengre fram til universitetsstatus, enten alene eller i samarbeid med universitet, viser det at det vil skje store endringer innen sektoren i de kommende 5-10 år. Det kan medføre at det studenttall som i dag finnes ved høgskolene vil reduseres drastisk, mens antall universitetsstudenter vil øke tilsvarende.

Mens det i dag er ca 83 000 studenter ved de statlige høgskolene, vil dette reduseres med ca 25 000 ved den ”første bølge” av nye universiteter. Forutsettes det at også samarbeidet mellom Buskerud, Vestfold og Østfold utvikler tilstrekkelig med doktorgradsprogrammer og at høgskolene i Bergen og Trondheim, enten på egen hånd eller i samarbeid med universiteter gjør det samme, vil antall studenter ved landets høgskoler ytterligere reduseres med vel 25000 studenter. Antall høgskolestudenter vil da utgjøre 36 -37000, hvorav ca 15000 vil være studenter ved høgskolene i Oslo og Akershus.

Det er ikke tatt hensyn til eventuelle endringer i studenttall i disse beregningene. Det er heller ikke nødvendig i forhold til å få fram hovedpoenget: Det grunnlag som høgskolene har basert sin virksomhet på, vil bli drastisk endret. Det er en prosess i gang som kan gi som resultat at det i Norge i løpet av få år vil være et relativt lite antall høgskolestudenter, og hvor hovedtyngden av studenter, også innenfor de sentrale profesjonsutdanningene, vil være universitetsstudenter. Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo må forholde seg til denne utviklingen.

HiO har som mål å utvikle seg ”mot å bli et universitet med høy kvalitet innen yrkesrelevante studier og profesjonsrettet forskning”. Høgskolen har selv de ressurser som skal til for å realisere dette. De har allerede godkjent et doktorgradsprogram i profesjonsstudier, og det er sendt søknad om akkreditering av et ph.d.-program i sosialpolitikk og sosialt arbeid. Det arbeides dessuten med ph.d.-programmer innenfor helse, omsorg og velferd og innenfor bibliotek- og informasjonsvitenskap. Dette tilsier at HiO vil ha et grunnlag for å oppnå universitetsstatus i løpet av få år, men det vil selvsagt kreve sterk prioritering av ressurser til dette formål.

HiAk har ikke muligheter til alene å kunne utvikle det antall ph.d.programmer som er nødvendig for å få universitetsstatus. Høgskolen har ikke den størrelse og de faglige ressurser som gjør dette mulig. Skal derfor høgskolen få slik status, må det skje i samarbeid med andre institusjoner. Et samarbeid med HiO er da nærliggende. Utdanningene ved de to høgskolene har en felles historie, de er begge høgskoler i en region som utgjør et felles arbeids- og boligmarked og de bør i fellesskap kunne møte de utfordringer som de, sammen med resten av UH-sektoren, står overfor i årene som kommer. I et fellesskap av de to høgskolene vil dessuten grunnlaget for framtidig universitetsstatus ytterligere forsterkes. HiAk har allerede en ph.d.søknad som er oversendt NOKUT, og ellers vil en felles enhet bidra til en ytterligere styrking av det faglige grunnlaget som HiO allerede har for å realisere sitt mål om å bli universitet.

### **3.3.7. Administrative utfordringer.**

Det er de faglige utfordringer som er blitt fokusert i dette kapitlet, og dette er selvsagt kjernevirksomheten ved universiteter og høgskoler. Men uten en kompetent og kvalifisert administrasjon, vil grunnlaget ikke være til stede for en kvalitativ god løsning av oppgavene

innen utdanning og forskning. En velfungerende administrasjon er en nødvendighet for at institusjonen skal lykkes i forhold til dens primæroppgaver.

I løpet av de siste årene har de krav som stilles overfor administrasjonen økt betydelig. Et viktig grunnlag for høgskolereformen i 1994 var å skape institusjoner av en slik størrelse at det var mulig å delegere oppgaver og ansvarsområder fra departementet til de nye høgskolene. Administrasjon og saksbehandling måtte da bli mer profesjonalisert, både i forhold til brukerne, men i like stor grad i forhold til de oppgaver og ansvarsområder som man i framtida ønsket å delegere til høgskolene. En styrket og kompetent administrasjon var en viktig forutsetning for den utvikling som skulle komme.

I løpet av de siste 10 årene har det funnet sted et stort endringsarbeid i forhold til utførelsen av de administrative oppgavene ved høgskolene. Dette har foregått i det stille, skritt for skritt, som følge av de endringer som har blitt innført i styrings- og rapporteringssystemene for institusjonene. Summen av alle endringer er stor, og dette har ført til at enkelte høgskoler har fått problemer med utføre sine administrative oppgaver på en forsvarlig måte.

Høgskolene i Oslo, Bergen og Bodø og universitetene i Agder og Stavanger opprettet en arbeidsgruppe som fikk til oppgave å utrede ulike sider ved de problemer og utfordringer som høgskolene står overfor<sup>13</sup>. Deres konklusjon er at det særlig er utfordringer i forhold til å håndtere de mange og nye administrative IT-systemene som i løpet av kort tid er tatt i bruk. Samtidig er det på disse områdene at det vil være gevinster å hente når systemene er implementert på en god måte. I rapporten blir det stilt

”spørsmål ved om alle UH-institusjonene i dag er i stand til å løse sine administrative oppgaver ut fra det som forventes, bl.a. ut fra rammeverket som er gitt for statsforvaltningen eller fra KDs side. Det er krevende oppgaver som skal håndteres, bl.a. innenfor økonomistyring og regnskap, studie- og personaladministrasjon og analyse-, rapporterings- og dokumentasjonsarbeid på tunge områder”<sup>14</sup>

Dette er utfordringer som også er blitt synliggjort i departementets budsjettproposisjon for 2009. Der blir det uttrykt at departementet i sitt oppfølgingsarbeid innenfor

---

<sup>13</sup> Administrasjon og administrative arbeidsområder. Rapport fra en tverrinstitusjonell arbeidsgruppe. HiO, oktober 2008.

<sup>14</sup> Op.cit, s 13

økonomiforvaltningen har hatt behov for å følge opp enkelte høyskoler særskilt. Dette gjelder høyskolene i Narvik, Nesna, Nord-Trøndelag og Ålesund. Høyskolen i Nesna er i en særegen posisjon. Både på grunn av feilrapportering og andre forhold, har departementet engasjert et konsultentselskap som kan bistå høyskolen. I tillegg er det opprettet en arbeidsgruppe fra andre høyskoler som skal ha tilsvarende funksjon<sup>15</sup>.

De administrative utfordringene er størst for de mindre høyskolen. Det viser også den gruppen av høyskoler som får egen oppfølging av departementet. Svaret på dette må være oppbygging av kompetanse på et bredt plan, og dette vil for mange institusjoner måtte skje innenfor et organisert samarbeid med andre institusjoner.

### **3.4. Oppsummering: Samarbeid eller sammenslåing?**

I likhet med hele UH-sektoren, står altså HiAk og HiO overfor store utfordringer i årene som kommer. En rekke av disse utfordringer krever felles løsninger, både for å møte de regionale utfordringene som finnes i Oslo og Akershus-regionen, men også for å møte de nasjonale krav som reises og de konsekvenser vi vil få som følge av store endringer det høgre utdanningssystemet.

Nasjonalt og regionalt vil det bli et stort behov for en økning i studieplasser. Befolkningsutviklingen i Oslo og Akershus gjør at behovet for studieplasser blir særlig stort i denne regionen. Selv om Oslo og Akershus i dag er to adskilte administrative enheter, utgjør de et felles arbeids- og boligmarked og ulike former politisk og forvaltningsmessig samarbeid vurderes.<sup>16</sup> Det gjør det naturlig at også HiAk og HiO søker et nærmere samarbeid slik at høyskolenes utdanninger kan profileres gjennom én institusjon. Det vil gi et bedre grunnlag for et nærmere samarbeid med så vel offentlig forvaltning som arbeids- og næringsliv i regionen.

Denne utredningen er som et grunnlaget for å vurdere om et nærmere samarbeid eller sammenslåing vil gi bedre muligheter til å møte de framtidige utfordringer. Nødvendigheten av et nærmere samarbeid mellom de to høyskolene synes innlysende. Det vil være institusjonsmessige gevinster å hente på de enkelte områder ved dette. Men det viktigste er

---

<sup>15</sup> St.prp. nr. 1 (2008-2009): Kunnskapsdepartementet, s 125

<sup>16</sup> I St.meld.nr.12 (2006-2007): Regionale fortrinn – regional framtid. Her skisserer Regjeringen i kap. 6 ulike styringsmodeller for Oslo og Akershus. De er forskjellige i innhold, men de har et felles mål om et endret og mer samordnet styringssystem for regionen. Se særlig s. 70 -74.

likevel at dersom høgskolene skal ivareta det samfunnsoppdrag de er pålagt på en best mulig måte, tilsier det at det må utvikles samarbeidsløsninger mellom de to miljøene, enten gjennom sammenslåing av institusjonene eller gjennom et forpliktende samarbeid. Den beskrivelse som gis av de to høgskolene i denne utredningen er ment å skulle dannet et grunnlag for beslutning om dette.

## **4. Studiene – institusjonenes profil og strategi.**

### **4.1. Innledning**

En vurdering av hvorvidt organisasjoner skal fusjoneres eller inngå i nærmere samarbeidsrelasjoner, er det virkningene fusjonen/samarbeidet vil ha for institusjonenes kjernevirksomhet som vil være det vesentlige vurderingsgrunnlaget. Slik også for høgskolene i Oslo og Akershus, og kjernevirksomheten for utdanningsinstitusjoner vil ført og fremst være studiene og undervisningen, forskningen og den faglige virksomheten som er relatert til samfunns- og næringsliv.

Innledningsvis i denne utredningen gis det derfor en oversikt over virksomheten ved HiAk og HiO. Det gis en beskrivelse av de to høgskolenes faglige profiler og deres langsiktige strategier og deres virksomhet innenfor områdene undervisning, forskning og eksternt, oppdragsbasert virksomhet. Fusjon eller samarbeid vil selvsagt også ha betydning for andre områder, ikke minst på de administrative områdene. Men det vesentligste vil likevel være om samarbeid eller fusjon vil bidra til en positiv faglig utvikling ved virksomhetene.

### **4.2. Høgskolen i Oslo.**

#### **4.2.1. Faglige avdelinger og sentra – noen nøkkeltall**

Allerede ved opprettelsen var Høgskolen i Oslo den største av landets 26 statlige høgskoler som ble etablert. Det er en posisjon høgskolen har beholdt. Høgskolen har i dag nær 12 000 studenter som er fordelt på følgende 7 avdelinger:

	studenter (2008)
• Avdeling for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI)	3283
• Avdeling for samfunnsfag (SAM)	2231
• Avdeling for sykepleierutdanning (SU)	1739
• Avdeling for ingeniørutdanning (IU)	1638
• Avdeling for helsefag (HF)	1494
• Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag (JBI)	1103
• Avdeling for estetiske fag (EST)	486

De fleste utdanningene ved HiO er profesjonsrettede utdanninger og høgskolen har en bredde i forhold til dette som gjør at det bare er et fåtall profesjonsutdanninger som ikke finnes ved høgskolen. Som det går fram av pkt. 4.7 nedenfor er søkningen til studiene god og høgskolen er en viktig aktør i forhold til å utdanne personale til de fleste av velferdsstatens yrker.

I tråd med høgskolens innretning mot profesjonsrettede studier, har høgskolen opprettet to sentra som i hovedsak driver med FoU-virksomhet: Senter for profesjonsstudier (SPS) og Pedagogisk utviklingssenter (PUS). Dette er organisatoriske enheter som er utenfor den avdelingsstruktur som er skissert ovenfor. Senter for profesjonsstudier ble formelt opprettet i 1999 for å stimulere forskning og kritisk refleksjon innen profesjonsstudier og har etter hvert utviklet et solid fagmiljø som i tillegg til sin forskningsaktivitet også har ansvaret for HiOs ph.d.program i profesjonsstudier.

Pedagogisk utviklingssenter (PUS) er et FoU-senter som skal stimulere til pedagogisk utviklingsarbeid, og bidra til kvalitet i studietilbudene og forskningen innen profesjonsutdanningene. Senteret har ansvar for Program for pedagogisk basiskompetanse og Program for førstelektorkvalifisering som er en alternativ vei til førstestillinger enn ph.d. graden.

Høgskolen har ca 1170 tilsatte og har et budsjett for 2009 på vel 1 milliard kroner. Av de 1170 tilsatte, er vel 700 tilsatt i vitenskaplig stillinger. Det betyr at om lag 60 % av stillingene er vitenskaplige stillinger. Av det vitenskaplig personalet er 6,3 % tilsatt som professorer, mens tilsvarende tall for den samlede høgskolesektoren er 5,8 %. Andel ansatte ved HiO med førstekompetanse eller høyere er vel 34 %, det samme som for sektoren i sin helhet. HiO har imidlertid en høyere andel av forskningsbasert førstekompetanse, 18,7 % sammenliknet med sektoren for øvrig hvor andelen er 17,6 %. Som det fremgår nedenfor, er kompetanseprofilen for vitenskaplig ansatte ved HiO relativt lik den profil vi finner for HiAks ansatte<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 73, tabell 2.3

#### 4.2.2. Høgskolens strategi

I følge HiOs strategisk plan for 2008 – 2011 er det overordnede mål for høgskolen å ”utvikles mot å bli et universitet med høy kvalitet innen yrkesrelevante studier og profesjonsrettet forskning. HiO skal bidra til innovasjon og verdiskaping i et flerkulturelt og internasjonalt arbeids- og samfunnsliv. HiO skal drive aktiv formidling av kunnskap på sine fagområder og være samarbeidspart for aktører i regionen.”

På bakgrunn av dette blir det definert to satsningsområder for høgskolen i perioden:

- Flerkulturelt og internasjonalt studiemiljø
- Forskning og utviklingsarbeid

For å oppnå dette skal HiO ha

- studier som kvalifiserer til yrkesliv i et flerkulturelt og internasjonalt samfunn
- høy kvalitet på studiene, bedre gjennomføring og økt læringsutbytte
- systematisk og målrettet arbeid for å øke antall studenter og tilsatte med minoritetsbakgrunn
- studier som er tilrettelagt for å møte og ivareta større mangfold i studentgruppen
- et studiemiljø som spesielt vektlegger integrering av studenter med minoritetsbakgrunn og utvekslingsstudenter
- styrket flerkulturell og internasjonal kompetanse og kompetanse i norsk og fremmedspråk blant tilsatte og studenter
- flere kurs og studieprogram på engelsk både på bachelor- og masternivå
- styrket samarbeid med studiesteder i andre land og økt utveksling av studenter og tilsatte

Innenfor satsningsområdet forskning og utviklingsarbeid skal HiO ha

- styrket sammenheng mellom FoU og utdanning på alle nivåer
- større, integrerte FoU-miljøer og tydelig ledelse av FoU
- utvikling av flere doktorgradsprogrammer og videreutvikling av førstelektorprogrammet
- satsing på samfunnsrelatert FoU innen profesjonsstudier og flerkulturelle problemstillinger
- en samlet plan med tydelig faglig prioritering av FoU-områder, inkludert doktorgradsprogrammer
- resultatbasert tildeling av ressurser til FoU
- økt samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører og deltakelse i internasjonale forskningsprogrammer
- økt ekstern finansiering av FoU
- aktiv og allsidig formidling av FoU-resultater til fag- og forskningsmiljøer og samfunnet for øvrig

- styrket innsats innenfor områdene innovasjon og regional utvikling

### 4.3. Høgskolen i Akershus.

#### 4.3.1. Faglige avdelinger – noen nøkkeltall

Høgskolen i Akershus er en mellomstor høgskole med nær 3800 studenter. Virksomheten var i 2008 organisert i følgende 4 avdelinger:

	studenter
• Avdeling for yrkesfaglærerutdanning	1790
• Avdeling for atferdsvitenskap*	850
• Avdeling for helse, ernæring og ledelse**	940
• Avdeling for produktdesign	148

\*) Tidligere Avdeling for vernepleierutdanning

\*\*\*) I denne avdelingen inngår tidligere Avdeling for sykepleierutdanning og ernæring og ledelsesmiljøet som tidligere var forankret i Avdeling for yrkesfaglærerutdanning

Avdeling for yrkesfaglærerutdanning var inntil årsskiftet 2008/2009 en sammensatt avdeling som foruten yrkesfaglærerutdanningen også bestod av fagområdene samfunns ernæring, husøkonomi og serviceledelse samt kostøkonomi, ernæring og ledelse. Høgskolens gjorde høsten 2008 et vedtak om at disse fagområdene, som en midlertidig ordning, skulle skilles ut som en enhet for ”mat, ernæring, samfunn og drifts- og serviceledelse” fra 1.1. 2009. Det ble imidlertid forutsatt at denne enheten innen 1.4.2009 skulle inngå som en del av nåværende Avdeling for sykepleierutdanning. Disse studiene har om lag 215 studenter slik at den nye Avdeling for helse, ernæring og ledelse vil få om lag 940 studenter. Denne endringen har medført at Avdeling for yrkesfaglærerutdanning er blitt en avdeling med en klarere og mer enhetlig profil basert på yrkesfaglig lærerutdanning og yrkespedagogikk. I tillegg til de 4 avdelingene HiAk har, er det også blitt etablert et Senter for kontrollerte kostholdsstudier.

I likhet med HiO har HiAk også i hovedsak profesjonsrettede studier. I løpet av de siste årene er det imidlertid utviklet studier som ikke i samme grad som de øvrige studier har en innretning mot bestemte yrkesroller. Det gjelder bl.a. bachelor- og masterstudiene i

samfunnsnæring og masterstudiet i komplekse systemer samt et nystartet bachelorstudium i læringspsykologi. Utdanningene i komplekse systemer og læringspsykologi er forankret i Avdeling for atferdsvitenskap. Den tidligere Avdeling for vernepleierutdanning hadde etter hvert fått en bredere portefølje enn avdelingsbetegnelsen tilsa, og derfor ble avdelingens navn endret.

I 2009 har HiAk fått en budsjettildeling på 263 mill kroner. Høgskolen har omlag 288 tilsatte hvorav om lag 180 ansatte i vitenskaplige stillinger. Dette gir en fordeling mellom faglige og administrative stillinger som i stor grad tilsvarende prosentfordelingen mellom disse stillingene ved HiO, h.h.v. 60 % og 40 %, jf for øvrig kap. 8. Av undervisnings- og forskerstillingene er 6,3 % tilsatt i professorstillinger, det vil si det samme som ved HiO. Den samlede andel av vitenskaplige ansatte som har førstekompetanse eller høyere er imidlertid noe lavere ved HiAk, nemlig 31,2 % sammenliknet med HiO hvor andelen var 34 %. Andelen førstelektorer ved HiAk er noe lavere enn gjennomsnittet for sektoren, mens andelen med forskningsbasert førstekompetanse er omtrent det samme som du finner i sektoren som helhet<sup>18</sup>.

#### **4.3.2. Høgskolens strategi.**

HiAk's strategiske plan gjelder for perioden 2007-2011 og ble vedtatt av høgskolens styre 20.06.2007. I følge strategiplanen har høgskolen som overordnet mål at "studentene skal utvikle seg til attraktive, innovative og framtidsskapende yrkesutøvere". Det heter videre at "høgskolen skal prioritere utvikling av fagmiljøene ved høgskolen, slik at høgskolen kan tilby utdanning og drive forskning på et høyt nasjonalt og internasjonalt nivå."

HiAk's strategiplan er et relativt omfattende dokument på 12 sider som bl.a. skisserer mål, delmål og strategier for 5 forskjellige delområder av høgskolens virksomhet. Dette til forskjell fra strategisk plan ved HiO som er komprimert til et dokument på én side. De 5 delområder i HiAk's plan med definerte hovedmål er som følger:

##### *Læringsmiljø og undervisning:*

"Høgskolen i Akershus skal tilby utdanning av høy faglig og pedagogisk kvalitet og som er yrkesmessig og samfunnsmessig relevante. De ulike utdanningsretninger og fagområder skal gis rom for fagutvikling, samtidig som det etterstrebes en faglig utvikling på tvers av etablerte fagområder"

---

<sup>18</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 73

#### *FoU-virksomhet:*

”Høgskolen skal drive forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på et anerkjent nasjonalt og internasjonalt nivå”

#### *Formidling – høgskolen som regional utviklingsaktør:*

”Høgskolen skal bidra til å spre resultater fra forskning og utviklingsarbeid gjennom økt samarbeid og samhandling med aktuelle aktører innen samfunns- og næringsliv og gjennom dette medvirke til innovasjon og nyskaping i region og samfunn.”

#### *Ekstern finansiert virksomhet:*

”Høgskolens eksternt finansierte virksomhet skal bidra til å spre kunnskap fra forsknings- og utviklingsarbeidet til våre samarbeidsparter, samtidig som virksomheten skal bidra til utvikling av våre fagmiljøer”

#### *Ledelse og organisasjon:*

”Høgskolen skal videreutvikle sin virksomhet slik at organisasjonen på en effektiv måte sikrer realisering av høgskolens mål, samtidig som det skapes et arbeidsmiljø som gir effektiv støtte til verdiskaping”

#### **4.4. Nøkkeldata og strategi – kort oppsummering.**

De to høgskolene har en rekke likhetstrekk: Begge høgskolene har i hovedsak profesjonsutdanninger. I tillegg har de en struktur som i prinsippet er lik, selv om avdelingene ved HiAk gjennomgående er mindre enn avdelingene ved HiO. Forskjellen i størrelse er imidlertid først og fremst tydelig dersom vi sammenlikner institusjonene: HiO er nær 4 ganger større enn HiAk, og har følgelig en langt større bredde i sine studietilbud enn HiAk.

De strategiske planene for de to høgskolene har svært ulik utforming. Mens HiO utpeker to satsningsområder, har HiAk en plan som er bredere både i form og innhold og som heller ikke har den klare prioritering som vi finner i HiO's plan. Begge plandokumenter fokuserer imidlertid på utdanning og FoU og samarbeid med eksterne parter. Det er derfor overensstemmelse med hensyn til overordnede prioriteringene ved de to høgskolene.

Dersom det blir vedtatt at de to høgskolene skal slås sammen, vil de to nåværende strategiplaner avløses av et nytt, felles plandokument. Etter at styrene eventuelt har truffet forpliktende vedtak om sammenslåing av de to høgskolene, bør arbeidet med å utvikle en

strategisk plan for den nye institusjonen bli prioritert, slik at den foreligger fra det tidspunkt en eventuell sammenslåing av høgskolene blir realisert.

#### **4.5. Studietilbudene**

I lov om universiteter og høgskoler er oppgavene til institusjonene beskrevet. I § 1-3 heter det at universiteter og høgskoler skal *”tilby høyere utdanning som er basert på det fremste innen forskning, faglig utvikling og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap”*.

Studietilbudene utgjør derfor, sammen med FoU-virksomheten (jf. kap. 5) og den eksternt rettede virksomheten (jf. kap. 6) samfunnsoppdraget som de høgre institusjonene har og som danner grunnlaget for deres virksomhet og eksistens.

Utdanningssektoren har gjennomgått store endringer i løpet av de siste 15 - 20 årene. For det første har det vært en sterk vekst i antall studenter som har skapt press på utdanningsinstitusjonene. Mens det i 1990 var om lag 124 000 studenter var dette økt til vel 170 000 ti år senere. Deretter flatet veksten noe ut slik at det i 2007 var om lag 195 000 studenter ved landets universiteter og høgskoler.

Derneft har det i løpet av de siste årene blitt gjennomført en rekke endringer i studieprogrammene som en følge av Kvalitetsreformen. Den medførte to viktige endringer for studieoppleggene ved universitetene og høgskolene. For det første måtte eksisterende studiestruktur tilpasses den nye gradsstrukturen som ble innført. Dessuten fikk institusjonene større frihet til å etablere nye studieprogrammer. Reformen ga høgskolene en langt større mulighet enn tidligere til å utvikle nye studietilbud på bachelornivå og kortvarige videreutdanningsstudier. Etablering av studier på masternivå er fortsatt avhengig av faglig godkjenning fra NOKUT og etableringssamtykke fra departementet, men høgskolene har likevel fått etablert en rekke mastergradsstudier i løpet av de siste årene. I perioden 2004 – 2007 ble det opprettet 836 nye studier ved de statlige høgskolene. Samtidig ble 357 studier nedlagt. Netto tilvekst av nye studier i denne perioden var følgelig 479. Økningen av nye studier var størst i de første årene etter endringene ble innført, men synes å ha stabilisert seg på et noe lavere nivå i 2007. Økningen var klart størst i høgskolesektoren. Ved universitetene

ble det opprettet 194 nye studier i samme periode, mens 158 ble nedlagt, det vil si en netto tilvekst på 36 nye studier.<sup>19</sup>

Det er store forskjeller mellom høgskolene. I ti-års perioden (1996 – 2006) hadde for eksempel Høgskolen i Nesna nesten en tredobling av sine studietilbud (fra 8 til 22).

Høgskolen i Vestfold hadde i samme periode en økning fra 22 til 41 studietilbud.<sup>20</sup> HiO har i perioden 2004 – 2007 etablert 20 nye studietilbud, mens HiAk har etablert 4 nye studier i samme periode.<sup>21</sup> Tar vi hensyn til høgskolenes størrelse, er dette omtrent på gjennomsnittsnivået for høgskolene.

Søkningen til høgre utdanning har vært relativt stabil i disse årene, men i årene etter 2004 var det en viss nedgang i søkningen til høgskolene. Søkningen økte imidlertid i 2007 og er omtrent på det nivået som man hadde i 2004. Det er imidlertid store forskjeller i søkningen til de ulike høgskolene. Generelt er søkningen til høgskolene i de store byene størst (Oslo, Bergen, Trondheim), mens en del mindre høgskoler har opplevd stor nedgang i søkningen.

#### **4.5.1 Studietilbudene ved HiO**

Som landets største statlige høgskole har HiO et bredt spekter av studieprogrammer, og det finnes bachelor-utdanninger for de fleste profesjoner. Til sammen har høgskolen om lag 30 bachelorprogrammer samt 4-årig allmennlærerutdanning. Nedenfor følger en oversikt over bachelorstudiene. En oversikt over fordelingen av studenter på de enkelte studietilbud går fram av tabellene i vedleggene.

- anvendt datateknologi
- informasjonsteknologi
- sykepleie
- fysioterapi
- fysioterapi/mensendieck
- ergoterapi
- radiografi

---

<sup>19</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 15

<sup>20</sup> Svein Michelsen, Håkon Høst og Jens Petter Gitlesen: Kvalitetsreformen mellom undervisning og forskning. Delrapport 10 i programmet Evaluering av Kvalitetsreformen

<sup>21</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, tabell V-1.1 ff

- bioingeniørfag
- farmasi
- tannteknikk
- ortopediingeniørfag
- ingeniørfag (8 bachelorprogrammer)
- journalistikk
- fotojournalistikk
- bibliotek- og informasjonsvitenskap
- medier- og kommunikasjon
- førskolelærerutdanning
- faglærerutdanning i formgivning, kunst og håndverk
- faglærerutdanning for tospråklige lærere
- drama og teaterkommunikasjon
- kunst og design
- idrett, friluftsliv og helse
- utviklingsstudier
- barnevern
- sosialt arbeid
- administrasjon og ledelse
- revisjonsfag
- velferdsfag
- økonomi og administrasjon

HiO har 15 egne mastergradsstudier. Noen av disse er samarbeid med utenlandske universitet, bl.a. en Erasmus Mundus-avtale. I tillegg har høyskolen 5 masterstudier i samarbeid med universiteter. Følgende masterstudier tilbys:

- klinisk sykepleievitenskap
- psykisk helsearbeid
- biomedisin
- rehabilitering – fordypning barn/eldre
- bibliotek- og informasjonsvitenskap

- barnehagepedagogikk
- flerkulturell og internasjonal utdanning
- grunnskoleidaktikk
- formgiving, kunst og håndverk
- duodji – samisk kunsthåndverk
- internasjonal sosial- og helsepolitikk
- sosialt arbeid
- profesjonsstudier
- familiebehandling
- IKT-støttet læring
- styring og ledelse

I samarbeid med universiteter tilby HiO følgende masterstudier:

- nettverks- og systemadministrasjon (i samarbeid med UiO)
- energi og miljø – inneklima (i samarbeid med Aalborg universitet)
- journalistikk (i samarbeid med UiO)
- folkehelsevitenskap (i samarbeid med UMB)
- økonomi og administrasjon (i samarbeid med UMB)

Masterstudiene ved HiO har god søkning og de har en klar forankring i de fagmiljøer og de studietilbud som for øvrig finnes ved høgskolen. Det arbeides for øvrig med å utvikle flere mastergradsstudier ved HiO og i løpet av vårsemesteret 2009 tas det sikte på å sende inn 3 nye søknader for akkreditering.

I tillegg til bachelor- og masterstudiene har HiO en rekke års- og halvårstudier, videreutdanninger, kurs og emner. Høgskolen har også 2 PPU-programmer: I formgiving, kunst og håndverk samt i drama og teaterkommunikasjon.

HiO har også et eget ph.d.-program i profesjonsstudier, og første disputas ble gjennomført i februar 2008. Programmet er faglig forankret i Senter for profesjonsstudier (SPS). I tillegg er det i 2009 sendt inn søknad om akkreditering av ph.d.- program i sosialt arbeid og

sosialpolitikk. Styret ved HiO besluttet høsten 2008 at det skulle satses på ytterligere doktorgradsprogrammer innenfor området helse, omsorg og velferd og bibliotek- og informasjonsvitenskap. Dette er program som er under arbeid.

### **3.5.2. Studietilbudene ved HiAk**

I likhet med HiO er studiene ved Høgskolen i Akershus i hovedsak profesjonsrettede studier. Høgskolen har til sammen følgende 13 utdanninger på bachelor-nivå. Fordelingen av studentene på de enkelte studier framgår av tabellene i vedleggene. HiAk har følgende bachelorstudier:

- sykepleie
- vernepleie
- læringspsykologi
- produktdesign
- yrkesfaglærerutdanning i byggfag og tekniske byggfag
- yrkesfaglærerutdanning i design og håndverksfag
- yrkesfaglærerutdanning i elektrofag
- yrkesfaglærerutdanning i teknikk og industriell produksjon
- yrkesfaglærerutdanning i restaurant- og matfag
- yrkesfaglærerutdanning i helse- og sosialfag
- husøkonomi og serviceledelse
- kostøkonomi, ernæring og ledelse
- samfunnsernæring

Høgskolen i Akershus har i dag følgende 4 mastergradsstudier:

- produktdesign
- komplekse systemer
- ernæring, mat og helse
- yrkespedagogikk

Et masterstudium i "Helse og empowermenet" er for tiden til akkreditering i NOKUT.

De masterstudier som er etablert ved HiAk har god søkning og gjennomføringsgraden er også tilfredsstillende. De 4 studiene er alle godt forankret i de respektive avdelingenes fagmiljøer. Til hvert av masterprogrammene er det dessuten utviklet egne forskningsprogrammer, jf kapittel 5 om FoU-virksomheten.

I tillegg er det også ved HiAk en rekke videreutdanninger og årsstudier. Av videreutdanninger bør spesielt nevnes helsesøsterutdanningen og jordmorutdanningen som inngår som en del av virksomheten ved Avdeling for ernæring, helse og ledelse. Dette er videreutdanninger for sykepleiere som HiO ikke har, slik at en sammenslåing av HiO/HiAk vil skape et bredere sykepleiefaglig utdannings- og forskningsmiljø.

Det arbeides for tiden med å få etablert et masterstudium i energi- og miljø ved HiAk. Dette er basert på midler som er skaffet til veie av bl.a. Akershus Energi. Etter en vurdering er det nå planen å få utviklet og godkjent et masterstudium innenfor området. Også ved HiO pågår det planlegging av energi og miljøstudium, og når dette studiet nevnes i denne sammenheng, er det fordi det illustrerer hvilke muligheter et nærmere samarbeid mellom HiO og HiAk kan gi. Det tas sikte på at dette studium skal utvikles og gjennomføres i samarbeid mellom HiAk, ingeniørutdanningen ved HiO og Kjeller-instituttene, særlig Institutt for energiteknikk. Dette vil være en modell som vil kunne anvendes også i forhold til andre studieområder, og i særdeleshet i forhold til teknologifagene.

Kjellerområdet er i dag et av landets største teknologiske forskningsmiljøer. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), Institutt for energiteknikk (IFE) og Norsk institutt for luftforskning (NILU) har alle sine lokaler i området. I tillegg er Universitetsstudiene på Kjeller (UNIK) etablert på Kjeller. Det er en institusjon som opprinnelig ble opprettet som et resultat av et samarbeid mellom instituttene og UiO. Senere er også NTNU med i dette samarbeidet. UNIK har utdanning kun på master- og doktorgradsnivå.

Da HiAk ble lokalisert til Kjeller-området i 2003 var det forventninger om et nærmere samarbeid mellom høgskolen og forskningsinstituttene. På enkelte områder er det et visst samarbeid, men det har langt fra det omfang som enkelte hadde forventet. Dette har selvsagt sammenheng med at HiAks fagportefølje i liten grad har teknologisk orienterte studier. Et masterprogram i energi og miljø vil imidlertid være et studium hvor det ligger godt til rette for et samarbeid, et samarbeid mellom HiAk, HiO og forskningsinstituttene.

HiAk har foreløpig ikke godkjent ph.d.program, men det er søkt om akkreditering av et ph.d.-program i samarbeid med University of North Texas, Houston, innenfor "Behaviour Analysis".

#### **4.6. Alternative studiemodeller og studiesteder.**

Ved HiO er de fleste studentene heltidsstudenter, mens HiAk har et betydelig innslag av deltidsstudenter. Både heltids- og deltidsstudenter ved HiO tar dessuten sin utdanning ved høgskolens campus. HiAk har imidlertid en tradisjon for desentraliserte studieopplegg hvor studiene er lokalisert geografisk fjernt fra campus for høgskolen. Stedene hvor studiene er lokalisert, varierer over tid, alt avhengig av behovet i de aktuelle regioner og mulige samarbeidsparter som kan bistå med lokaler og infrastruktur. Disse desentraliserte studiene foregår på deltid, og for enkelte opplegg er det også hel eller delvis ekstern finansiering.

I de siste årene er det særlig studietilbud overfor yrkesfaglærere som finner sted desentralisert. I 2007 hadde HiAk studieopplegg i praktisk-pedagogisk utdanning i Sandefjord, på Gjøvik og i Trøndelag. Men også vernepleierutdanning har gjennom årene blitt gjennomført desentralisert på en rekke steder i landet (Sandane, Hamar, Kongsvinger, Lillestrøm) og høgskolen har fortsatt slik utdanning i Bærum (Fornebu). Det har også vært desentraliserte studieopplegg av sykepleierutdanningen og i løpet av de siste årene har høgskolen hatt studieopplegg på deltid på Eidsvoll, i Sandvika og i Follo-regionen.

Det var samlokaliseringen av HiAk på Kjeller som førte til opptak av deltidsstudenter i vernepleie på Fornebu og dette er blitt videreført. Høsten 2008 ble det inngått en samarbeidsavtale mellom HiAk/HiO og Bærum kommune om videre utvikling av studievirksomheten i Bærum. Gjennom samarbeid eller fusjon av de to høgskolene, vil det ligge til rette for å utvikle et studiested i Bærum som kan ha varierende utdanninger, alt etter behov og interesse. Etableringen av studier ved en tredje campus må imidlertid avveies i forhold til bl.a. de økonomiske kostnader det vil medføre. Men forutsettes det en økning med 5000 studieplasser ved høgskolene, kan desentraliserte utdanninger i Vest-regionen være en mulig løsning.

Blant de desentraliserte deltidsutdanningene ved HiAk, er flere utviklet i samarbeid med konkrete bedrifter og inngår som en del av bedriftenes interne opplæringsstrategier. Slike

arbeidsplassbaserte deltidsstudier gir både utfordringer og muligheter, og høgskolen har utviklet en kompetanse på dette området som etter hvert er blitt etterspurt.

Ved HiO er det for tiden tre bachelorstudier som tilbys som deltidsstudier. Det er bachelorstudier for førskolelærere, sykepleiere og barnevernspedagoger. Deltidsoppleggene har ikke vært desentralisert som ved HiAk, men i februar 2009 startet HiO en deltids bachelorutdanning på deltid for førskolelærere i HiAks lokaler på Kjeller. I tillegg til bachelorstudiene, har HiO flere videreutdanninger, årsstudier og emner som er organisert som deltidsstudier, bl.a. videreutdanningen i psykisk helsearbeid. Enkelte av masterstudiene er også lagt for deltidsstudier.

Deltidsstudiet for førskolelærere som startet på Kjeller er et tiltak som kan innlede en fase hvor studier ved HiO og HiAk kan gjennomføres på begge studiesteder. I denne omgang er det førskolelærerutdanning, men det kan lett utvides til for eksempel å inkludere vernepleierutdanning i Oslo og (deler av) ingeniørutdanning på Kjeller. Begge høgskolene synes å være innstilt på å utvikle et samarbeid langs disse linjer, og det kan gi positive effekter både med hensyn til rekruttering av studenter og i forhold til høgskolenes bredde i studietilbudene.

#### **4.7. Søkning og gjennomstrømning.**

Dersom vi ser den siste tiårsperiode under ett, er antall søkere til de statlige høgskolene relativt stabilt med i overkant av 50 000 søker. Det var en viss nedgang rundt årtusenskiftet, men dette tok seg opp igjen slik at nivået i 2007 er omtrent det samme som i 1998. Antall nye studenter som hvert år starter sine studier ved statlige høgskoler er også relativt stabilt, men det har vært en viss økning. Det er imidlertid store forskjeller mellom de enkelte høgskoler. De største høgskolene viser en klar økning, både i søkningen og antall nye studenter som har begynt sine studier ved høgskolene.

Det er høgskolene i de største byene som har best søkning, mens det er enkelte mindre høgskoler i distriktene som har svak søkning, og hvor søkningen også har gått ned de siste årene. I gjennomsnitt var antall primærsøkere pr studieplass 1,6 ved de statlige høgskolene i

2007, men det er store variasjoner mellom høgskolene. HiO har best søkning med 3,3 søkere, mens det er en gruppe på 5 høgskoler som har mindre enn én primærsøker per studieplass<sup>22</sup>. Primærsøkere per studieplass er imidlertid et mål som bør brukes med forsiktighet. Høgskoler med tidsmessig ”populære” studier vil få god søkning og høy score, mens høgskoler med studier som det nasjonalt er vanskelig å rekruttere studenter til, vil få lavere score. Målet kan likevel gi god informasjon dersom man ser på søkningen til likeartede studier.

I denne sammenheng er det tilstrekkelig å konstatere at HiO og HiAk har god søkning til sine studier. De studier som nasjonalt viser svak rekruttering har også noe svakere søkning ved HiO og HiAk. Søkningen til HiO og HiAk til disse studiene er likevel relativt sett bedre enn søkningen til andre høgskoler.

Det faglige nivå på studentene som tas opp til studier (inntakskvalitet), kan til dels avleses på de opptakspoeng de har fått. Men her vil det være variasjoner mellom ulike fag med hensyn til hvilke forhold som tillegges vekt og gir opptakspoeng. Det er derfor vanskelig å bruke disse tallene som sammenlikningsgrunnlag. Karakterpoeng angir den poengsum søkerne får på grunnlag av karakterene fra videregående skole. Disse kan brukes som sammenlikningsgrunnlag, men det kan reises spørsmål om hvorvidt dette er et godt mål for inntakskvaliteten. For det første vil en rekke studenter bli tatt opp på grunnlag av realkompetanse. Dessuten vil mange studenter ha sine viktigste kvalifikasjoner gjennom den aktivitet som gir grunnlag for opptakspoeng utover karakterpoengene. Karakterpoengene er likevel det som er best egnet til sammenlikninger.

De som ble tatt opp til studier ved høgskolene i 2007, hadde i gjennomsnitt 35,0 karakterpoeng, men dette varierer mellom 28 til 40 poeng. Universitetene har et gjennomsnitt på omtrent samme nivå som høgskolene (35,9), mens karakterpoengene er betydelig høyere ved de vitenskapelige høgskolene (45,9).

Både HiAk og HiO ligger noe over gjennomsnittet med hensyn til karakterpoeng. HiAk har en score på 36,5 mens tilsvarende for HiO er 35,4. Som nevnt skal man lese tallene med stor forsiktighet. Det som gir best informasjon er å sammenlikne like utdanninger. Ser vi på poenggrensen for opptak til for eksempel sykepleierutdanningen i Oslo og Akershus, er det

---

<sup>22</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 27

Diakonhjemmets høgskole som har høyest karakterpoeng. Ved opptaket i 2008 var grensen for opptak hele 53,8, mens de øvrige private sykepleierutdanningene hadde en opptaksgrense på 44 – 45 karakterpoeng. Grensen for opptak til sykepleierutdanningen ved HiAk var 44,2 karakterpoeng, mens tilsvarende for HiO var 43,5.

Gjennomstrømningen av studenter ved institusjonene er et av flere mål som kan benyttes for å angi kvalitet og effektivitet ved de ulike utdanningene. Gjennomstrømningen måles dels gjennom den andel av studentene som gjennomfører studiene etter avtalt studieplan. Et annet mål vil være avlagte studiepoeng pr år. Gjennomføringsgraden innen høgere utdanning er relativt stabil, men har vært noe økende. I 2007 var det 82,8 % som gjennomførte studiene på normert tid. Økningen som har funnet sted, skyldes først og fremst økt gjennomføringen ved universitetene, mens høgskolen har hatt en mindre nedgang fra 2006 til 2007.

Gjennomføringsgraden ved høgskolene er noe høyere enn ved universitetene og var i 2007 på 84,3. Både HiO og HiAk ligger også her noe over landsgjennomsnittet: Gjennomføringsgraden ved HiAk var i 2007 på 86,6, mens den ved HiO var 89,1.

Studiepoengproduksjonen per student er et annet mål som kan brukes for gjennomstrømningen av studenter ved institusjonene. Den har også vært relativt stabil og var i 2007 på 44,4 for høgskolene. Fulltidsstudier skal, dersom studiene gjennomføres på normert tid, tilsvare en studiepoengproduksjon på 60 for hver student. For sektoren som helhet var studiepoengproduksjonen per student 43,1. Kunsthøgskolene har en produksjon på hele 58,3, universitetene og de vitenskapelige høgskolene har en produksjon på h.h.v. 41,2 og 47,9 i 2007. Studiepoengproduksjonen ved HiO er noe høyere enn gjennomsnittet og er på 47,6 pr student pr år. HiAk ligger noe lavere og har en studiepoengproduksjon på 41,1 i 2007. Splittet tallene opp etter nivå, får vi et noe mer nyansert bilde: For HiO er produksjonen i 2007 på lavere grads studier 49,8, mens den på masterstudiene er 29,7 studiepoeng pr student pr år. For HiAk er tilsvarende tall 48,3 og 26,4. Årsaken til lavere tall på masternivå er at disse studiene i stor grad er deltidsstudier.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Alle tall er hentet fra Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, ss 30 ff og s 270

#### 4.8. Internasjonalisering

Det er et mål i Kvalitetsreformen at alle studenter som ønsker det, skal ha muligheter for å ta deler av utdanningen sin ved et utenlandsk lærested. Utveksling av både studenter og tilsatte skal bidra til høyere kvalitet på undervisningen og forskningen. I den nylig fremlagte stortingsmelding om internasjonalsisering av utdanninger det formulert følgende:

*”Framtidens verdiskapning forutsetter global konkurransedyktighet. Til dette trengs relevant utdanning av høy kvalitet, og det trengs samfunnsborgere og arbeidstakere med internasjonal kunnskap og erfaring. Regjeringen foreslår derfor å gi målsettingen om økt internasjonalisering i norsk utdanning en bedre forankring i den nasjonale kunnskapspolitikken”<sup>24</sup>*

For å stimulere til økt internasjonalisering, er det innført et incentiv i finansieringssystemet for UH-sektoren. Institusjonene får økonomisk uttelling for hver enkelt inn- og utreisende student. Forutsetningen er at utvekslingsoppholdet skal ha en varighet på minimum 3 måneder. Det har derfor vært sterk fokus på internasjonalisering ved institusjonene, og omfanget av utvekslingen har økt de siste årene. Men flere institusjoner har hatt problemer med å nå sine mål på dette området, både når det gjelder avtaler med utenlandske institusjoner og arbeidet med å tilrettelegge på egen institusjon for å kunne sende egne studenter ut og å motta utenlandske studenter.

I gjennomsnitt har høgskolene en utvekslingsfaktor (antall utvekslinger i forhold til antall studenter) på 3,2. Det er store forskjeller mellom høgskolene og utvekslingsfaktoren varierer mellom 7,5 (Høgskolen i Volda) og 0,3 (Høgskolen i Nesna). Universitetene og de vitenskaplige høgskolene har en utveksling som har større omfang enn høgskolene: Universitetene har en utvekslingsfaktor på 5,7, mens de vitenskaplige høgskolene har en faktor på 11,1<sup>25</sup> Jevnt over har derfor de fleste høgskolene en stor utfordring i forhold til de mål og forventninger som gjelder studentutveksling.

Utteksling av ansatte inngår også som en viktig del av internasjonaliseringsarbeidet. Dette kan være utveksling knyttet til forskningsprogrammer, jf kapittel 5, men kan også gjelde samarbeid om studieopplegg. Sistnevnte skjer gjerne innenfor rammen av programmer som

---

<sup>24</sup> St.meld. nr 14 (2008-2009): Internasjonalsisering av utdanning, s. 6

<sup>25</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren, s 360, tabell V-3.7

for eksempel Erasmus, Erasmus Mundus, NOMA (NORADs program for master studies) m.fl. Nær ¼ av alle vitenskaplig tilsatte ved høgskolene deltar årlig i en slik utveksling. Dette er ubetydelig lavere enn universitetene, men klart lavere enn ved de vitenskaplige høgskolene hvor nær 45 % av de tilsatte deltar i en slik utveksling<sup>26</sup>.

#### **4.8.1. Internasjonalisering ved HiAk**

Administrativt er arbeidet med internasjonalisering ved HiAk forankret i egen seksjon for internasjonalt arbeid som er forankret i Avdeling for studie, forskning og informasjon jf kapittel om den administrative oppbyggingen av høgskolen. For å sikre kontakten mellom denne seksjonen og fagavdelingene, er det ved hver avdeling en eller flere koordinatore. Disse utgjør, sammen med internasjonal seksjon, representanter for informasjonsseksjonen og studieseksjonen, det såkalte Koordinatormøtet, som har en rådgivende funksjon i forhold til rektor og den øvrige ledelse i internasjonaliseringsarbeidet. Koordinatormøtet har utarbeidet en egen strategisk plan og utarbeider årlig handlingsplaner for internasjonalisering som skisserer de mål som legges til grunn for arbeidet.

Høgskolen har en rekke samarbeidsavtaler med utenlandske institusjoner. Det gjelder avtaler både innenfor og utenfor etablerte samarbeidsprogrammer. Programmene inkluderer både utdannings- og programsamarbeid, studentutveksling og utveksling av ansatte. I 2008 var det totale antall utvekslingsstudenter ved HiAk 38, det vil si omtrent samme nivå som i 2007 hvor antallet var 40. Det var en relativ jevn fordeling av inn- og utreisende utvekslingsstudenter, og dette forhold er også i hovedsak det samme i 2008 som foregående år. Det som inngår i disse tallene er opphold over 3 måneder. I tillegg er det både innreisende og utreisende studenter som har korte opphold. I 2008 var dette 18 studenter. I oppleggene som realiseres nå i 2009, forventes utvekslingsstudenter å øke betydelig til anslagsvis 90 både for både for gruppen med 3 måneders opphold og for gruppen med mer kortvarige opphold.

Mange høgskoler har som nevnt hatt problemer med å oppnå de mål for utvekslingsstudenter som de har satt seg. Særlig gjelder dette de mindre høgskolene. Antall utvekslingsstudenter ved HiAk har derfor vært klart lavere enn det som er gjennomsnittet for høgskolesektoren. Mens det i gjennomsnitt er en utvekslingsfaktor (antall utvekslingsstudenter i forhold til antall studenter) på 1,3 ved HiAk, er gjennomsnittet for sektoren 3,2. Årsaken til den lave

---

<sup>26</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren, s 363, tabell V-3.11

utvekslingsfaktoren er bl.a. å finne i det forhold at HiAk har et betydelig innslag av deltidsstudier som har studenter med høy gjennomsnittsalder (gjennomsnittsalderen for alle studentene ved HiAk i 2008 på 36 år) og som har arbeid ved siden av studiene. I tillegg er de ofte etablert med familie.

En forutsetning for innreisende utvekslingsstudenter, er at høgskolen kan tilby undervisning på engelsk. Høgskolen har i dag 8 utdanninger som tilbyr deler eller hele studiet på engelsk. Dette inkluderer de 4 masterstudiene og 2 bachelorstudier. Det er også etablert to enkeltemner på engelsk for innreisende utvekslingsstudenter, samt et emne i forskningsmetode og vitenskapsteori som er obligatorisk for alle masterstudiene ved høgskolen og hvor all undervisning foregår på engelsk.

Høgskolen mottar flest studenter gjennom kvote- og Erasmusprogrammet, samtidig som den også deltar i Erasmus Mundus programmet. Høgskolen deltar også i større internasjonale prosjekter finansiert gjennom Fredskorpset, NORAD (NOMA og NUCOOP-prosjekter), UD og Kirkens Nødhjelp.

Uttekslingen av ansatte varierer fra år til år. I 2007 var det 39 innreisende eller utreisende tilsatte, d.v.s. ca 25 % av antall tilsatte i faglige stillinger ved HiAk. I 2008 økte dette markert og antallet utvekslinger var 103 eller 60 % av antall tilsatte<sup>27</sup>.

#### **4.8.2. Internasjonalisering ved HiO.**

Også ved HiO er arbeidet med internasjonalisering forankret i et eget kontor for internasjonalisering. Dette kontoret er en del av Studieseksjonen, jf kapittel 8 om administrativ organisering. I likhet med HiAk har HiO også en gruppe av koordinatorene i de enkelte avdelinger som representerer bindeleddet mellom internasjonaliseringsarbeidet og avdelingene. Høgskolen har videre en egen handlingsplan som er basert på den gjeldende strategiske planen for HiO.

Også HiO har en rekke samarbeidsavtaler med utenlandske institusjoner, både innenfor og utenfor samarbeidsprogrammene som høgskolen deltar i. I 2008 var det totale antall utvekslingsstudenter 484 ved høgskolen, en betydelig økning fra 2007 da antall

---

<sup>27</sup> Tallene inkluderer også innreisende fra utenlandske institusjoner slik at prosenttallene *ikke* må leses som om 60 % av tilsatte ved HiAk deltok i utveksling

utvekslingsstudenter var 406. Resultatet i 2008 gir en utvekslingsfaktor (antall utvekslingsstudenter i forhold til antall studenter) på vel 4,0 og det er noe høyere enn gjennomsnittet for høgskolesektoren. Andelen av utvekslingsstudenter som drar ut er relativt sett større for HiO enn HiAk. Mens det ved HiAk var tilnærmet like mange som reiste inn som ut, utgjør utreisende studenter ved HiO nær 60 % av antall utvekslingsstudenter.

HiO har prioritert utviklingen av fremmedspråklige utdanningstilbud som et viktig virkemiddel for å øke studentmobiliteten. Høgskolen har i dag tre engelskspråklige masterstudier på campus (hvorav ett i samarbeid med UiO). I tillegg kommer engelskspråklige masterstudier i samarbeid med utenlandske institusjoner og som er finansiert gjennom ulike program (Erasmus, Erasmus Mundus og NOMA) og fire av disse gis delvis ved HiO. I tillegg har høgskolen 40 kurs på engelsk med et omfang på 10 studiepoeng eller mer.

Også ved HiO er det utveksling av tilsatte. I 2007 var det 262 tilsatte som deltok i denne utvekslingen, det vil si 37 % av antall tilsatte. Dette er godt over gjennomsnittet for høgskolesektoren som er på vel 23 %. Ved HiAk var tilsvarende tall vel 26 %.<sup>28</sup>

HiO startet i 2008 en sommerskole for innreisende studenter. Selv om omfanget og ambisjonene var beskjedne, viste tiltaket seg vellykket. Derfor har høgskolen avsatt midler til sommerskole også i 2009. Det tilbys seks kurs dette året.

#### **4.8.3. Internasjonalisering – en oppsummering.**

Kvalitetsreformen ga internasjonalisering økt oppmerksomhet i norsk høgere utdanning. Bakgrunnen var den globalisering og internasjonalisering som fant sted gjennom økt kontakt og flyt av arbeidskraft over landegrensene. Det førte til at det ble formulert ambisiøse mål som bl.a. medfører at alle studenter som ønsker det, skal få mulighet til å ta deler av sin utdanning ved en utenlandsk institusjon.

En rekke høgskoler har hatt problemer med å oppnå dette målet, og HiAk har et omfang på studentutvekslingen som er lavt. HiO har et noe bedre resultat, men begge institusjoner har behov for en økning av aktivitetsnivået. Internasjonalisering er krevende og utvikling av gode

---

<sup>28</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren, tabell V-3.11, s 363,

utvekslingsordninger er tids- og ressurskrevende. I dag er situasjonen den at både HiO og HiAk har bygget opp et apparat som skal ta seg av alle oppgaver i tilknytning til internasjonalisering: Inngåelse av avtaler med utenlandske institusjoner, organisering av utreise for studenter, organisere mottak av innreisende studenter, skaffe bosted og utvikle et sosialt program for studentene m.v. Samtidig skal det sikres at det er fremmedspråklige utdanningsopplegg som er tilpasset studentenes behov og ønsker. Dette er arbeidsoppgaver hvor det vil være mye å tjene på en samordning og det ligger til rette for en felles organisering av virksomheten slik at oppgavene kan løses i fellesskap.

#### **4.9. Kvalitetssikring**

Begge høyskolene har kvalitetssikringssystemer som er blitt godkjent av NOKUT. Opplegg og organisering av kvalitetssikringen er noe forskjellig, men ved begge høyskolene betraktes kvalitetssikringen som en kontinuerlig prosess som har som formål å sikre best mulig kvalitet på ulike sider ved virksomheten.

##### **4.9.1 Kvalitetssikring ved HiO**

Kvalitetssikringssystemet ved HiO ble vedtatt av styret i mars 2004, men er senere blitt videre utviklet. Det er avdelingene og andre enheter ved HiO som har et viktig ansvar for at kvalitetssikringen ivaretas, og det skjer gjennom regelmessige evalueringer som utføres i nært samarbeid med de ulike brukergrupper. Studentene er naturlig nok viktige samarbeidsparter ved evalueringsarbeidet ved utdanningene. Studentene er også naturlige deltakere i evalueringer av avdelinger og enheter som studentene er brukere av. Evalueringsprosessen er basert på åpen dialog ved, og mulige tiltak for å rette opp svakheter som er avdekket, skal iverksettes så snart som mulig.

Avdelingene og enhetene rapporterer årlig til høyskolens styre om kvaliteten ved de områdene som er besluttet evaluert og om mulige tiltak som allerede er iverksatt. Styret er forutsatt å bruke kvalitetssikringsrapportene som grunnlag for sine strategiske prioriteringer for det kommende studieåret. Det praktiseres også en ordning med årlige møter/dialog om kvalitetsarbeidet mellom høyskolens sentrale ledelse og avdelingene og enhetene, inklusive administrasjonssenheter. Det forutsettes også at det foretas mer omfattende evalueringer av studiene og de administrative tjenestenes samlede kvalitet hvert femte år.

#### **4.9.2 Kvalitetssikring ved HiAk**

Kvalitetssikringssystemet ved HiAk ble vedtatt av styret i mars 2005. I startfasen valgte høgskolen å konsentrere kvalitetssikringsarbeidet om de prosesser som er mest sentrale for studentenes opplevelse av studiekvalitet og læringsmiljø. Derfor ble det lagt til grunn to perspektiver for kvalitetssikringsarbeidet:

- Studentenes møte med undervisningen
- Studentenes møte med høgskolen

Sistnevnte perspektiv inkluderer de ulike tjenester som studentene er brukere av og som dermed gir kvalitetssikringen bredde.

Hvert år foretas det en felles undersøkelse som omfatter begge de ovennevnte perspektivene. Informasjonen som kommer fram vil inngå i en dialogprosess mellom studenter og tilsatte på de ulike nivåer. Dette danner grunnlag for en rapport som blir drøftet på de ulike nivåer: Fra faglærer til studieleder til dekan og til høgskolens ledelse. Dette danner så grunnlaget for den årlige rapporten til styret om kvalitetssikringsarbeidet. I tillegg holdes det jevnlig emnemøter, det vil si mindre undersøkelser om studiekvalitet som tas opp i enkeltklasser etter avsluttet emne.

Hver fagavdeling utarbeider årlig en rapport som gir en samlet oversikt over de avvik som har blitt registrert og redegjør for tiltak som er iverksatt. Disse rapportene danner grunnlaget for høgskoleledelsens rapport til styret som bruker dette i forhold til de prioriteringer som skal gjøres for det kommende året.

#### **4.10 Studiene - oppsummering og vurdering**

Hovedtyngden av utdanningsprogrammene ved HiAk og HiO er profesjonsutdanninger. Til sammen har de to høgskolene profesjonsutdanninger som gir et bredt tilbud til studiesøkende, både regionalt og nasjonalt. Utdanningene ved de to høgskolene er i stor grad komplementære, og ved en eventuell sammenslåing vil den nye institusjonen få studietilbud som i hovedsak dekker de fleste av de profesjonsutdanninger som i dag gis ved høgskolene. På bachelornivå er det kun sykepleierutdanningen høgskolene har felles, men samtidig kompletterer de hverandre med hensyn til videreutdanninger for sykepleiere.

Ser vi på det samlede studietilbud ved HiAk og HiO vil institusjonene framstå med et bredt studietilbud innenfor det helse- og sosialfaglige området som vil inkludere de aller fleste studier som gis på høgskolenivå. HiAks vernepleierutdanning og videreutdanningene for sykepleiere, vil supplere de mange helse- og sosialutdanninger som HiO har, og i fellesskap vil de to høgskolene framstå med et tilnærmet komplett helse- og sosialfaglig studietilbud. I tillegg vil et helse- og sosialfaglig miljø av denne størrelse og bredde være et godt grunnlag for utvikling av nye studier, ikke minst på høyere grads nivå. Med større og bredere fagmiljøer økes også mulighetene til en økt satsnings på forskning og kunnskapsutvikling innenfor yrkesområdene

For lærerutdanningsområdet gjelder tilsvarende. Lærerutdanningen ved HiO er i hovedsak rettet mot grunnskole og barnehage, mens lærerutdanningene ved HiAk er rettet inn mot de yrkesfaglige studieretninger i den videregående skole. HiAk har en stor PPU-virksomhet, en utdanning som også finnes ved HiO, men i mindre omfang. HiO har videre faglærerutdanninger i formgivning, kunst og håndverk og i idrett, friluftsliv og helse som gir undervisningskompetanse i kroppsøving, og i fellesskap vil de to høgskolen ha et bredt fagmiljø knyttet til lærer-/førskolelærerutdanning som gjør at de kan framstå som et nasjonalt ledende utdannings- og forskningsmiljø for lærerutdanning. De etablerte forskningssentra ved HiO vil også være viktige enheter i et slikt perspektiv, jf kap 5.

Det er store utfordringer i forhold til studentrekruttering innen teknologifagene. Sammenliknet med ingeniørutdanningen ved de øvrige statlige høgskolene, er de ulike ingeniørutdanningene ved HiO i en relativt gunstig posisjon. Men også her er det ønskelig med en styrket rekruttering. HiAk har ikke studieplasser innen ingeniørfag, men høgskolen er lokalisert i et av landets aller største forskningsmiljø innenfor teknologifagene. Dette er bakgrunnen for at HiAk har fått midler til å etablere et energi og miljøstudium på mastergradsnivå. Den modell for samarbeid om teknologiutdanning mellom HiAk, HiO og instituttene på Kjeller, kan utvides til å gjelde bredere fagområder enn energi og miljøstudiet. Et slikt samarbeid kan også danne et grunnlag teknologiutdanningene som kan ha positiv virkning både med hensyn til fagutvikling og i forhold til å framstå som attraktive studier med god rekruttering av studenter. Det vil ikke bare bidra til at Oslo- og Akershus-regionen vil få et slagkraftig utdannings- og forskningsmiljø innenfor teknologisk orienterte fag. Det vil også kunne danne basis for et bredt forsknings- og utdanningsmiljø som kan framstå som et nasjonalt tyngdepunkt på lik linje med den posisjon NTNU har. Universitetsalliansen OSLO

har nedsatt en arbeidsgruppe som skal vurdere tiltak for å styrke nettopp teknologiutdanningene. Det medfører at UiO vil kunne bidra ytterligere til å skape en slagkraftig enhet for utdanning og forskning innenfor ingeniørfagene i Oslo og Akershus.

En slik utvikling bør påskyndes ved det forhold at også i Oslofjordalliansen (UMB og høgskolene i Buskerud, Vestfold og Østfold) er etablert et samarbeid om teknologifagene. De har i fellesskap etablert en felles portal for teknologiutdanningene og ønsker allerede nå å starte en samordning av opptak til studiene. I tillegg har de som mål å samordne studietilbudene slik at de langt på vei kan framstå med et felles studietilbud innenfor teknologifagene. Deres ambisjon er å framstå som det ledende utdanningsmiljø for teknologifagene på Østlandet.

Studie- og undervisningsvirksomheten ved HiO og HiAk har mange kvaliteter. Begge høgskolene har god søkning til sine studier, selv om det er visse variasjoner mellom studiene. Inntakskvaliteten målt i form av karakterpoeng er god for begge institusjonene, og gjennomstrømmingen av studenter tilsvarende. Dette tilsier at høgskolene drives effektivt og at det jevnt over er god kvalitet på utdanningene. De to høgskolene har med andre ord en virksomhet som gir et godt grunnlag for videre drift – også hver for seg. Men samtidig viser fagporteføljen ved de to høgskolene at de i fellesskap ytterligere vil kunne styrke sin faglige posisjon. Det kan bli nødvendig i forhold til de utfordringer høgskolene og utdanningene står overfor.

Regionalt står HiAk og HiO overfor store utfordringer. Den sterke befolkningsveksten som forventes i regionen, vil bety økt søkning til studiene og økt behov for tilgang på kvalifiserte yrkesutøvere i kommuner og næringsliv. Oslo og Akershus er én arbeidskraftsregion og bør derfor også utgjøre én utdanningsregion. Økt søkning til studiene og økt etterspørsel etter utdanningstilbud fra næringsliv og offentlig forvaltning, møtes best av høgskolene i fellesskap. Høgskolene er pålagt et viktig samfunnsoppdrag, og det tilsier at høgskolene må organisere sin virksomhet på en mest mulig effektiv måte for å kunne innfri de forventninger som stilles til dem.

Selv om HiO i utgangspunktet er en stor høgskole med stor faglig bredde, vil likevel et samarbeid eller en sammenslåing med HiAk øke den faglige bredden og styrke fagmiljøene. En sammenslåing vil dermed også styrke grunnlaget for en utvikling mot universitet som

høgskolen har som mål. I fellesskap vil høgskolene få et bedre grunnlag for etablering av nye studier, både på lavere og høyere grads nivå. Dette vil gjelde i forhold til flere fagområder. Det vil ikke minst gjelde lærerutdanning og utdanningsvitenskap, helse- og sosialfag og teknologifag som er nevnt ovenfor, men det kan også gjelde andre fagområder som samfunnsfag, ledelse og lignende.

Høgskolene har i dag god søkning til studiene. Dette bør danne grunnlag for en økning av antall studieplasser. Den regionale utviklingen tilsier dette, men nasjonalt er det også stort behov for utdannet arbeidskraft til de såkalte velferdsstatyrkene. Skal dette imøtekommes, må det på landsbasis finne sted en betydelig satsning på nye studieplasser. Høgskolene i hovedstadsregionen er blant høgskoler som har høy prioritet blant søkerne. Skal man sikre rekrutteringen til disse velferdsstatyrkene, må en vesentlig del av studieplassene på dette området knyttes til høgskoler hvor det er mulig å få rekruttert tilstrekkelig med studenter.

I fellesskap vil institusjonene stå bedre rustet for en slik vekst. En større institusjon med flere studiesteder vil ha en fleksibilitet slik at den lett kan ta mot nye studieplasser. De to høgskolene vil i fellesskap få et styrket grunnlag for å etablere nye studiesteder, for eksempel i Vest-regionen som synes å være det mest aktuelle valget. Målet om 5000 nye studieplasser i løpet av en 5-års periode vil kanskje kreve dette, men en slik nyetablering må veies opp mot de økte kostnader til lokaler dette vil representere. Ideelt sett bør slike ekstra kostnader, i alle fall delvis, dekkes av vertskommune. Det må også tas i betraktning at vilkårene for studentdemokratiet forringes ved en slik spredning av studieplasser.

I forhold til utdanningsvirksomheten ved de to høgskolene, er det derfor åpenbare fordeler ved å se de to høgskolene som en enhet. Det vil skape en slagkraftig enhet som vil kunne utnytte de muligheter for faglig vekst og utvikling som vil komme. Utdanningsvirksomheten vil derfor ha store fordeler av at det etableres en felles institusjon. Det gir muligheter for økt bredde og kvalitet i utdanningene, og profileringen av de mange studietilbud vil få økt tyngde.

Studiene og utdanningsvirksomheten er imidlertid bare en del av den samlede virksomhet i høgere utdanning. Høgskolene og universitetene har også viktige forsknings- og formidlingsoppgaver og skal ha et nært samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. Hvilken betydning et samarbeid eller en sammenslåing vil ha for denne virksomheten, vil behandles i de neste kapitlene.



## 5 Forsknings- og utviklingsarbeid.

### 5.1. Innledning

De statlige høgskolene hadde i 2007 ca 5000 ansatte i faglige stillinger. Høgskolelærere, som utgjorde nær 800 stillinger, er da ikke inkludert. I en undersøkelse fra 2005 oppga 80 % av de faglig ansatte at de brukte tid til FoU-virksomhet. I gjennomsnitt ble 20 % av samlet arbeidstid brukt til FoU, d.v.s. ca 1000 FoU-årsverk<sup>29</sup>. Det er med andre ord betydelige ressurser i høgskolene som er knyttet til FoU-arbeid, og det er fortsatt ambisjoner om å øke disse ressursene.

Høgskolene har over tid hatt et økende FoU-engasjement. Allerede ved ny lov om universiteter og høgskoler som trådte i kraft i 1995, ble det i §1-3 om institusjonens virksomhet stilt krav om forskning og faglig utviklingsarbeid ved institusjonene. Dette kravet er med årene blitt gjentatt og styrket, og det er i dag en grunnleggende forutsetning at undervisningen ved høgskolene skal være forskningsbasert. Fagmiljøene ved høgskolene forventes å ha et særlig ansvar for å drive forskning og faglig utviklingsarbeid som kan bidra til å styrke og videreutvikle praksisfeltet for de respektive fagmiljøer og profesjoner.

Kravet om at høgskolene skal drive FoU-virksomhet kommer også til uttrykk i finansieringssystemet ved at det er en egen forskningskomponent basert på resultatene som institusjonene kan framvise på FoU-området. I de første årene var kriteriene i forskningskomponenten for høgskolene knyttet til andel førstestillinger, omfanget av eksternt finansiert virksomhet og studiepoengproduksjon, med andre ord lite basert på forskningsomfanget ved institusjonene. Fra 2006 er imidlertid innholdet i forskningskomponenten endret slik at den nå er basert på doktorgradskandidater, EU-midler, NFR-midler og publiseringspoeng, med andre ord direkte forskningsrelaterte kriterier som er felles for både universiteter og høgskoler.

Høgskolene har over tid fått stadig større frihet til selv å styre sin egen virksomhet. Parallelt med denne utviklingen har det også vært økende forventninger til høgskolene om å kunne oppvise resultater på FoU-området. Det er opp til høgskolene å organisere FoU-arbeidet, foreta strategiske valg og prioriteringer og omfordele ressurser i forhold til dette. I dette

---

<sup>29</sup> Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik: Tolv år etter høgskolereformen – en statusrapport om FoU i statlige høgskoler. NIFU STEP-rapport nr 7/2006, s. 121

kapitlet skal vi derfor se nærmere på hvilke strategiske valg og prioriteringer HiAk og HiO har gjort i forhold til FoU-virksomheten, hvordan virksomheten er organisert og hvilke faglige ressurser som er knyttet til FoU-virksomheten. I tillegg vil det gis en oversikt over de resultater institusjonene kan oppvise i forhold til de kriterier som legges til grunn i finansieringssystemet.

## **5.2. Strategi for FoU-virksomheten.**

Som følge av den økte betydning FoU-virksomheten har fått for høgskolene, har de fleste høgskoler utviklet en FoU-strategi. Gjennom de siste årene er det foretatt en rekke evalueringer og analyser av høgskolenes innsats på dette området, og de viser at det er store forskjeller mellom høgskolene, både med hensyn til hvor langt det strategiske arbeidet har kommet, og med hensyn til hvordan man har valgt å organisere virksomheten<sup>30</sup>.

I stortingsmeldingen om evaluering av Kvalitetsreformen<sup>31</sup> blir det presisert at det er ledelsen ved de enkelte institusjoner som har ansvaret for å styre FoU-virksomheten, og at dette skal skje i henhold til de retningslinjer og statlige mål som er formulert. Dette forutsetter

”systematisk arbeid for å innhente kunnskap om FoU-virksomheten slik at institusjonsledelsen kan gjøre faglige og strategiske prioriteringer. Det er bl.a. viktig å kvalitetssikre hvordan institusjonenes FoU-strategier blir fulgt opp og hvordan vedtak om fordeling av FoU-ressurser og andre FoU-prioriteringer blir realisert i ulike deler av institusjonene. En god kultur for faglig ledelse vil kunne heve kvaliteten på og omfanget av FoU-arbeidet ved institusjonene.”

Det er høgskolenes styrer som har det overordnede ansvar for FoU-virksomheten ved institusjonen, mens det løpende ansvar er tillagt rektoratet, enten ved rektor selv eller ved pro-rektor der pro-rektor eksplisitt er tillagt disse oppgavene. Det medfører at det er styret som har ansvaret for at det er en velfungerende FoU-strategi ved institusjonen.

### **5.2.1. Høgskolen i Oslo**

HiO har en egen strategisk plan for FoU-virksomheten ved høgskolen. Denne ble behandlet i styret så sent som høsten 2008 og er utformet innenfor rammen av de to strategiske mål for FoU som er nedfelt i HiO's strategiplan, jf pkt 3.3.2. foran:

---

<sup>30</sup> Svein Kyvik: FoU-strategi ved de statlige høgskolene. NIFU STEP-rapport 12/2008, s. 40 ff

<sup>31</sup> St.meld. nr 7 (2007-2008): Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning

- ”HiO skal ha en samlet plan med tydelig faglig prioritering av FoU-områder, inkludert doktorgradsprogrammer.”
- ”HiO skal ha en satsning på samfunnsrelatert FoU innen profesjonsstudier og flerkulturelle problemstillinger”.

På bakgrunn av dette er det utformet en FoU-strategi som er basert på følgende perspektiver:

- Profesjonsrettet FoU med mål om å forbedre profesjonsutøvelse innen aktuelle profesjoner og yrker, men hvor også studier av samfunnsmessige, politiske og institusjonelle rammebetingelser for profesjonsutøvelse inngår
- Mangfold og storbyrelatert FoU som skal gi ”høy kunnskap om hvordan økende mangfold, internasjonalisering og kulturell kompleksitet påvirker rammebetingelser og handlingsvilkår for profesjons- og yrkesutøvelse i hovedstadsregionen”

Ut fra disse overordnede mål har HiO valgt følgende satsningsområder hvor høgskolen ”har særlige fortrinn eller forutsetninger som utdannings- og forskningsinstitusjon”:

- Profesjonsstudier – kunnskap om profesjoner, profesjonsutøvelse og profesjonskvalifisering
- Utdanningsforskning – fra barnehage til høyere utdanning
- Helse, omsorg og velferd
- Kommunikasjon, læring, oppvekst og kultur
- Teknologi, design og miljø

Videre er det i FoU-strategien satt opp mål og laget tiltak for å styrke følgende områder:

- FoU-basert utdanning
- Publisering og formidling
- Ekstern finansiering
- Internasjonalisering av FoU
- Innovasjon og regional utvikling

Det er organisert forskningssentra med tilknytning til to av programmene: Senter for profesjonsstudier (SPS) og Pedagogisk utviklingscenter (PUS). I tillegg er det etablert 3 avdelingsovergripende forskningsprogrammer som er en viktig del av FoU-satsningen til HiO. Det vises for øvrig til pkt 5.3.2. om organiseringen av FoU-virksomheten.

HiO har som allerede nevnt et godkjent doktorgradsprogram i profesjonsstudier. I tillegg arbeides det med doktorgradsprogrammer med tanke på snarlig godkjenning. Dette gjelder følgende områder:

- Sosialt arbeid og sosialpolitikk (søknad om akkreditering er sendt NOKUT)
- Utdanningsforskning
- Helse, omsorg og velferd
- Bibliotek- og informasjonsvitenskap

### **5.2.2. Høgskolen i Akershus**

HiAk har ikke noen egen strategiplan for FoU-virksomheten, men det er et eget kapittel i strategiplanen for 2007 – 2011 hvor følgende hovedmål skisseres: ”Høgskolen skal drive forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på et anerkjent nasjonalt og internasjonalt nivå”. Med utgangspunkt i dette formuleres 3 delmål:

- ”Forskningen og utviklingsarbeidet skal ha så vel internasjonal som nasjonal og regional fokus.”
- ”Det internasjonale forskningssamarbeidet skal intensiveres for å sikre at høgskolens forskning er i utvikling og kan få internasjonal anerkjennelse”
- ”Høgskolen skal arbeide for å bli akkreditert som institusjon med egen forskerutdanning med rett til tildeling av doktorgrad”

I tilknytning til delmålene er det formulert strategier som angir prioriteringer som høgskolen vil stå for. Sentralt i disse strategiene er de 5 forskningsprogrammer som er opprettet:

- Forskningsprogrammet ”Læring i komplekse systemer”

- Forskningsprogrammet ”Mat, ernæring og samfunn”
- Forskningsprogrammet ”Innovasjon”
- Forskningsprogrammet ”Yrkespedagogisk utdannings- og arbeidslivsforskning”
- Forskningsprogrammet ”Helse og empowerment”

Hvert av forskningsprogrammene har en forskningssjef som alle har professorkompetanse. Sammen med rektor utgjør disse høgskolens forskningsutvalg, se nedenfor om organiseringen av FoU-virksomheten. I motsetning til HiO, har ikke HiAk i strategiplanen utpekt aktuelle fagområder for doktorgradsprogrammer, men det er blitt utarbeidet et ph.d.program i ”Behaviour Analysis” som er basert på et samarbeid med University of North Texas i Houston. Søknad om dette er utarbeidet og under forutsetnings av styrets godkjenning, vil den sendes til NOKUT i løpet av april 2009. Det er videre et mål å utvikle doktorgradsprogrammer innen områdene ”Yrkespedagogisk utdannings- og arbeidslivsforskning” og ”Drifts- og serviceledelse”. Dette har imidlertid et noe lengre tidsperspektiv på dette.

### **5.3. Organisering av FoU-virksomheten.**

Det er store variasjoner med hensyn til den faglige og administrative organiseringen av FoU-virksomheten ved høgskolene. De aller fleste har imidlertid et FoU-utvalg på institusjonsnivå, selv om mandat og arbeidsoppgaver for et slikt utvalg varierer. I tillegg har enkelte høgskoler også FoU-utvalg på avdelingsnivå. Ved Høgskolen i Telemark har man lagt ned det sentrale FoU-utvalget og begrunnet det med at det ”førte til unødvendig lang behandlingstid i enkelte saker, utydeliggjorde ansvaret for faglig ledelse og åpnet for kamp om særinteresser og ikke strategiske valg”<sup>32</sup>.

For å profilere forskningsmessige satsningsområder er det også en rekke høgskoler som har opprettet ulike FoU-sentra. Det finnes to hovedtyper av disse sentra: Den ene typen har rekruttert egne forskere til forskningsoppgaver og i den grad de er involvert i undervisningsoppgaver, er dette gjerne på master- og/eller doktorgradsnivå. Ved den andre typen av senter har de faglig tilsatte vanligvis formell tilknytning til en avdeling eller institutt, men har sitt FoU-arbeid ved senteret. Når en ansatt både er knyttet til et senter og en avdeling, skaper dette ofte uklare forhold med hensyn til disponeringen av den ansattes arbeidstid.

---

<sup>32</sup> Kyvik (2008), op.cit. s. 42

Mellom disse ytterpunktene finnes ulike former for formelle forskningsgrupper, men som ikke har den formelle forankring som et FoU-senter gjerne har.<sup>33</sup>

Evalueringer som er blitt gjennomført, peker entydig på at det er svak faglig ledelse av FoU-virksomheten. Dette gjelder de aller fleste fagområder. ”Mangel på faglige og forskningsmessige strategier har i følge evalueringspanelene ledet til at undervisningsbehovene har fått sterk forrang i ansettelsesprosesser og dermed også for enhetenes faglige innretning”. Evalueringskomiteene har pekt på at det er etablert altfor små forskningsmiljøer ut fra ønsket om å skape en bredest mulig forskningsagenda som kan inkludere de fleste eller alle fagområder. Konsekvensen er at ”forskningsproduksjon er for dårlig når det gjelder omfang og kvalitet, og den internasjonale orienteringen er for svak”.<sup>34</sup>

### **5.3.1. Høgskolen i Akershus**

Det er rektor som har det løpende ansvar for FoU-virksomheten. Til å bistå i dette arbeidet er det opprettet et forskningsutvalg som i hovedsak har rådgivende oppgaver, men som også er et utvalg som kan initiere tiltak som kan bidra til å styrke forskningen ved høgskolen. I følge mandatet har Forskningsutvalget ved HiAk følgende rådgivende oppgaver:

- Utvikle forslag til FoU-strategi
- Gi innspill til budsjettprosessen der dette er relevant
- Vurdere behovet for evaluering av interne fag- eller forskningsområder
- Gi tilråding om prioritering av søknader om eksternfinansierte FoU-prosjekter som er av særlig strategisk betydning
- Innstille til rektor om utdelingen av forskningsprisen

I tillegg skal Forskningsutvalget:

- Bidra til å styrke FoU-aktiviteten ved HiAk, bl.a. ved å innstille til ulike insitamenter til publisering
- Bidra til å styrke kontakten med nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer

---

<sup>33</sup> Kyvik (2008), op.cit, ss 45 ff

<sup>34</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s73-74

- Ta opp forskningsetiske problemstillinger og se til at de forskningsetiske retningslinjene til HiAk blir fulgt opp
- Jevnlig revidere ”Felles retningslinjer for tildeling av FoU-ressurser ved HiAk”
- Bidra til koordinering av høgskolens ulike forskningsmiljøer og sørge for synergier mellom de ulike forskningsprogrammene.

Det er forskningssjefene for de 5 forskningsprogrammene, jf pkt 5.2 ovenfor, som er medlemmer av forskningsutvalget. I tillegg er rektor leder og studie- og forskningsdirektøren sekretær for utvalget. Dekanene har møte- og talerett i utvalget og mottar alle innkallinger og referater. Dekanene deltar imidlertid sjelden på møtene. Forskningsutvalget har normalt 3 – 4 møter pr semester

HiAk foretok en omorganisering av FoU-virksomheten i 2004. Tidligere hadde høgskolen to forskningssentra, et Senter for utdannings- og arbeidslivsforskning og et Senter for ernæring, helse og miljøfag. Virksomheten ved disse sentra føres videre gjennom forskningsprogrammene ”Yrkespedagogisk utdannings- og arbeidslivsforskning” og ”Mat, ernæring og samfunn”. Bakgrunnen for omorganiseringen var dels uklare forhold mellom avdelingene og sentrene og lederne av sentrene og dekanene fikk ofte motstridende interesser. Dessuten ønsket man å skape en organisering som var bredere og som også inkluderte andre prioriterte fag- og forskningsområder.

FoU-virksomheten er administrativt forankret i Avdeling for studie, forskning og informasjon og Seksjon for bibliotek og forskningsadministrasjon. Det er ingen leder eller saksbehandler som i sin helhet er dedikert forskningsadministrativt arbeid og arbeidet på dette området er spredt på 6 - 7 medarbeidere. Anslagsvis er det 2 - 2,5 administrative årsverk knyttet til dette området.

Tiden som benyttes til FoU er budsjettmessig knyttet til faste vitenskaplige stillinger. Avdelingenes FoU-ressurser beregnes ved fordeling av budsjett for det enkelte år, og ved beregningen tas det utgangspunkt i det samlede antall årsverk for vitenskaplig ansatte ved avdelingen. Av det faglige årsverk avsettes 15 % arbeidstid til forskning og 10 % til utviklingsarbeid, dvs. minimum 25 % av det samlede antall årsverk. Dette fordeles etter søknad på avdelingsnivå. Det blir derfor store individuelle forskjeller med hensyn til hvor stor FoU-andel den enkelte medarbeider har. Det er ikke formalisert et system som medfører at

førstestillinger og faglige toppstillinger tildeles mer FoU-tid, men realitetene etter søknadsbehandlingen er gjerne at disse stillingskategoriene tildeles mer FoU-tid enn høgskolelektorene. Alle faglig ansatte tilstår imidlertid et minimum på 10 % av årsverket til utviklingsarbeid.

For å stimulere utviklingen av forskningen, er det etablert en forskningspris som deles ut årlig. Det er også interne incitamentene knyttet til publisering og det er utarbeidet egne retningslinjer for bruk av disse stimuleringsmidlene. Det må også nevnes at det i tilknytning til forskningsprogrammet ”Mat, ernæring og samfunn” er det etablert et ”Senter for humane kostholdsforsøk”. Det er det eneste laboratorium i landet som har fasiliteter til slike forsøk, er det stor pågang også fra andre forskningsmiljøer om å få benyttet dette.

### **5.3.2. Høgskolen i Oslo.**

FoU-virksomheten ved HiO er organisert både ved avdelingene og gjennom sentralt opprettede sentra og avdelingsovergripende forskningsprogrammer. Høgskolen har for tiden to sentra, Senter for profesjonsstudier (SPS) og Pedagogisk utviklingscenter (PUS), og 3 avdelingsovergripende forskningsprogrammer som utgjør en vesentlig del av høgskolens FoU-satsning. Dettet gjelder programmene ”Helse, omsorg og velferd” (HOV) ”Kommunikasjon, læring, oppvekst og kultur” (KLOK) og ”Teknologi, design og miljø” (TDM), jf pkt 5.2.1. ovenfor.

Den sentrale ledelse av FoU-virksomheten ble betydelig styrket i 2007 gjennom opprettelse av en prorektorstilling for FoU og et sentralt FoU-utvalg. Dette utvalget fikk delegeret fullmakt fra styret til å disponere sentrale strategimidler, samt tildele stipendiatstillinger. Samtidig ble den sentrale forskningsadministrasjonen styrket gjennom opprettelse av en egen FoU-seksjon som ledes av en forskningsdirektør. Som landets største høgskole er HiO også i en særstilling når det gjelder den sentrale forskningsadministrasjon. FoU-seksjonen har 10 personer tilsatt (7,5 årsverk) og enheten er organisert i forhold til følgende arbeidsområder:

- Forskningsstrategi og forskningspolitikk, herunder rådgivning til høgskolens ledelse, sekretariatsoppgaver for FoU-utvalget, samt oppgaver knyttet til utredninger, dokumentasjon og analyse, og høringer.
- Forskningsadministrasjon, herunder systemansvar for rapportering av publisering og formidling, informasjon, koordinering og rapportering.

- Internasjonalisering og søknadsutvikling
- Faglig-administrativ støtte til de avdelingsovergripende forskningsprogrammene
- Innovasjon og regional utvikling, herunder entreprenørskap, kommersialisering og regionalt samarbeid.

I arbeidet med å utvikle en FoU-strategi for HiO ble det pekt på at den største svakheten ved ledelse, organisering og finansiering av FoU ved høgskolen, er mangelen på forskningsledelse på avdelingsnivå. Det ble pekt på at det mangler tydelig definerte satsningsområder og forskningsgrupper omkring disse. Det er studielederne som i dag har ansvaret for forskningsledelse på dette nivå, ”men mange mangler formell forskningskompetanse, og har stor arbeidsbelastning med administrasjon, personalarbeid og utdanningsoppgaver. Det er derfor en utfordring å fylle de funksjonene som kreves av en aktiv forskningsledelse”<sup>35</sup>. Det pekes også på at det er mangel på forskningsadministrative ressurser på avdelingsnivå.

På bakgrunn av dette ble det i arbeidet med FoU-strategien definert klare satsningsområder på avdelingsnivå, som blir delsatsninger under de fem områdene som er definert på HiO-nivå. Alle avdelingene har definert ett eller flere satsningsområder. For hvert satsningsområde er det etablert forskningsgrupper og en tilsatt med forskningslederfunksjon. Forskningslederne har førstestillingskompetanse.

Også ved HiO er den FoU-tid som inngår i arbeidstiden den største ressursen. I likhet med HiAk avsettes 25 % av årsverket til FoU-arbeid for de vitenskaplig tilsatte. Det er høgskolen og dens avdelinger som disponerer disse ressursene slik at det ikke er en individuell rettighet. Tildeling av FoU-tid skjer etter søknad til avdelingen, men det er utarbeidet en veiledende norm som tilsier at høgskolelektorer som får tildelt FoU-tid får 20 %, mens gruppen førsteamanuensis/førstelektor får 30 % og professorer/dosenter får 45 %. Legges denne normen til grunn medfører det at inntil halvparten av årsverkene HiO disponerer til FoU, brukes av ansatte uten førstestillingskompetanse. Det er ikke statistiske opplysninger om dette, men FoU-tid tildeles etter søknad, og mange høgskolelektorer har ikke FoU-tid.

---

<sup>35</sup> FoU-strategi for Høgskolen i Oslo 2008-2011, vedlegg I til S-sak 40/2008, s. 20.

I likhet med de fleste høgskolene har også HiO et sentralt FoU-utvalg på 9 medlemmer. Utvalget ledes av pro-rektor som er tillagt ansvaret for FoU-virksomheten. Utvalget er sammensatt av én representant for dekanene, én for studielederne, to for de faglig tilsatte, én representant for sentrene og én representant for forskningsprogrammene. I tillegg er det en representant for stipendiatene og én fra studentene. FoU-utvalgets overordnede oppgave er å ivareta den strategiske utviklingen av HiOs FoU-virksomhet og utvikle forslag til FoU-strategi og årsplanverktøy for konkretisering og iverksetting av strategien. Utvalget rapporterer årlig til styret om gjennomføringen av årsplanen.

FoU-utvalget er også tillagt beslutningsmyndighet i flere saker og det gjelder følgende:

- Fordele midler når styret har delegert dette til FoU-utvalget, herunder strategiske FoU-midler på 5 mill kroner per år
- Følge opp institusjonelt og avdelingsovergripende samarbeid om FoU
- Fastsette årsplan for iverksetting av FoU-strategi
- Foreta strategisk tildeling av rekrutteringsstipend
- Forvalte høgskolens interne stipendpolitikk
- Fastsette prosedyrer for prioritering av søknader om eksternt finansiert FoU der dette kreves
- Tildele FoU-priser
- Sette i gang utredninger der utvalget mener det er nødvendig
- Avgi høringsuttalelser på FoU-området der dette er aktuelt

Den FoU-strategi som er skissert her er nylig utarbeidet av FoU-utvalget etter en bred prosess i organisasjonen. Strategiplanen for FoU med handlingsplan og konkrete tiltak ble godkjent av FoU-utvalget ved HiO i desember 2008.

#### **5.4. Kompetanseprofil.**

Med felles lov for universiteter og høgskoler av 1995, fikk alle institusjoner innen høgre utdanning en felles stillingsstruktur. Fordelingen av ansatte på de ulike stillingskategorier viser hvilken kompetanseprofil de ulike institusjoner har, og her er det store forskjeller mellom de ulike institusjonskategorier. Universitetene har langt flere vitenskaplige toppstillinger enn høgskolene, men samtidig har det funnet sted en klar økning av slike

stillingskategorier også ved høgskolene. Det avspeiler den ”akademiske drift” som har gjort, og gjør, seg gjeldende innenfor høgskolesektoren.

Ved universitetene er det om lag 25 % av vitenskaplig tilsatte som er professorer. Gruppen av ansatte med førstekompetanse er om lag 20 %, mens stipendiatgruppen utgjør om lag en 1/3 av antall vitenskaplig ansatte. Inkluderes også post.doc.stillingene i gruppen av stipendiater, blir andelen om lag 40 %. Andelen universitetslektorer/amanuenser er i underkant av 8 %.<sup>36</sup>

Ved de statlige høgskolene er bildet annerledes. Andelen professorer var i 2007 vel 6 % og andelen som har førstekompetanse var i underkant av 30 %. Av disse er det ca 1/3, eller vel 10 % av antall faglig tilsatte, som har førstelektorkompetanse, en stillingskategori som nesten er fraværende ved universitetene. Stipendiatene er også en langt mer beskjeden gruppe enn ved universitetene og utgjør kun vel 8 – 9 % av antall faglig tilsatte. Den største gruppen av faglig tilsatte ved høgskolene er følgelig høgskolelektorer/amanuenser som til sammen utgjør neste halvparten av de tilsatte.<sup>37</sup>

Kompetanseprofilene ved HiO og HiAk for de viktigste faglige stillingskategorier framgår av oversikten nedenfor (prosent av antall faglig ansatte)<sup>38</sup>:

	HiO	HiAk
Professorer/dosent	6,7	6,4
Førsteamanuensis	21,1	16,9
Førstelektor	9,7	9,0
Stipendiater	7,3	7,2
Post-doc.stip.	0,3	0,6
Høgskolelektor	49,5	52,8
Høgskolelærer	4,6	6,6

---

<sup>36</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s. 73, tabell 2.3

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> DBH-data for 1.10.2008

Tallene gjelder for 2008, men dette er tall som er i stadig endring. Endringene går imidlertid entydig i en retning: Det er en generell trend at det er et økende antall førstestillinger og professorer ved høyskolene, og dette gjelder også HiO og HiAk.

På grunn av sin størrelse er selvsagt antallet av ansatte i de ulike stillingskategorier langt større ved HiO. HiO hadde for eksempel i 2008 om lag 48 professorer, mens HiAk hadde 10. HiO hadde vel 223 tilsatte med førstestillingskompetanse, mens HiAk hadde om lag 43 slike stillinger. HiO hadde 52 stipendiatstillinger, mens HiAk hadde kun 12 slike stillinger. Dette har selvsagt stor betydning for institusjonenes forskningsvolum.

### 5.5 Aldersprofil

I likhet med andre høyskoler og universiteter er aldersfordelingen ved HiO og HiAk relativt skjev, og nærmere 2/3 av det samlede personale er i gruppen 50 år+. Det medfører at det i løpet av en 10 – 15 års periode vil finne sted en stor utskiftning av både faglig og administrativt personale. Skjevheten i aldersfordelingen er imidlertid størst for tilsatte undervisnings- og forskerstillinger. En oversikt over aldersfordelingen for UF-tilsatte ved de to høyskolene er som følger:

#### Aldersfordeling i prosent for undervisnings- og forskningspersonalet ved HiO og HiAk.

Tallene er avrundet<sup>39</sup>

	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60-70 år	Antall årsverk
<b>HiAk</b>	0,5	9	24	41	28	167,2
<b>HiO</b>	0,2	14	22	39	23	787,2

Som det går fram av oversikten ovenfor er det ikke store forskjeller i aldersprofilen mellom de to høyskolene, men HiAk har en noe større andel i gruppen 50 år pluss. I løpet av en 15 års perioden vil omlag 2/3 av UF-personalet ved HiAk oppnå pensjonsalder, mens andelen er noe lavere for HiO. Allerede i den nærmeste 5-års perioden vil om lag 1/4 av personalet gå ut i pensjon. Dette er en stor utfordring for de to høyskolene, men samtidig gir det også

<sup>39</sup> Tallene er hentet fra DBH og gjelder for 1.10.2008

muligheter til å tilpasse kompetanseprofilen til den fagprofil som institusjonene ønsker å legge til grunn.

Siden de fleste universiteter og høyskoler har en liknende aldersprofil, vil det i årene framover bli stor konkurranse om å rekruttere dyktige forskere. Det vil derfor nødvendig å utvikle en rekrutteringsplan som tydeliggjør de fortrinn fagmiljøene har, og i fellesskap må HiO og HiAk framstå med de konkurransefortrinn de har: Beliggenhet i hovedstadsregionen, god studentrekruttering og et voksende forskningsmiljø med en klar og tydelig faglig profilering.

## **5.6. Internasjonalisering og FoU**

Økt internasjonalisering har vært et gjennomgangstema i norsk utdannings- og forskningspolitikk i de siste årene. Internasjonalisering i utdanningene er drøftet i punkt 3.8, men også internasjonalt samarbeid innen forskning er et prioritert område. I forskningsmeldingen som kom i 2004<sup>40</sup> var dette et hovedtema.

Internasjonaliseringen i forskningen framtrer i ulike former. Det inkluderer faglige reiser til konferanser og work-shops og framleggelse av papers til disse. Videre inkluderer det gjesteopphold ved utenlandsk institusjon og ulike former for formelt og uformelt forskningssamarbeid som er etablert med faglig tilsatte i andre land. Det er i økende grad lagt vekt på deltakelse i større forskningsprogrammer hvor nettopp deltakelse fra flere land er en forutsetning for tildelingen av forskningsmidler, jf. EU-midlene som tildeles slike prosjekter. Tradisjonelt har universitetene hatt et bredt internasjonalt forskningsengasjement, men etter hvert har også høyskolene prioritert denne siden ved forskningen. Men det er fortsatt et generelt bilde at høyskolene har et lavere engasjement på dette området enn universitetene.

Ved universitetene er det 75 – 80 % som har hatt en faglig utenlandsreise i løpet av et år. Andelen høyskoleansatte er 45 %. Tas det utgangspunkt i gjesteforelesninger og/eller studie- eller forskningsopphold blir forskjellene større. Om lag 35 – 40 % av universitetsansatte har deltatt i slike opplegg, mens andelen ved høyskolene er 13 - 15 %.

---

<sup>40</sup> St. meld. nr. 20 (2004-2005): Vilje til forskning.

HiO og HiAk deltar også i ulike former for internasjonalt forskningssamarbeid og omfanget dette har, er omtrent som gjennomsnittet for høgskolesektoren. Ved HiAk var det for eksempel 17 % av de faglig tilsatte som i 2005 deltok i forskningssamarbeid med utenlandske institusjoner. Andelen for HiO var 11 %, mens gjennomsnittet for sektoren var 13 %. Samtidig oppgir 14 % ved HiO at de hadde hatt studie-/forskningsopphold i utlandet, mens andelen ved HiAk var 11 % og sektoren som helhet er 15 %. Deltakelse på internasjonale konferanser er mest utbredt. Av de tilsatte ved HiO som har deltatt på slike konferanser, er det en stor andel som har deltatt med paper-presentasjoner (72 %), mens andelen ved HiAk som har presentert papers er lavere (49 %). Når det gjelder FoU-midler fra utenlandske kilder har både HiO og HiAk et innslag av dette som tilsvarer gjennomsnittet for sektoren: Om lag 5 % av de tilsatte deltar i forskning som er finansiert av utenlandske kilder.<sup>41</sup>

Mens omfanget av studentutveksling er relativt lavt for både HiO og HiAk, er det internasjonale engasjementet i forskning ved de to høgskolene i hovedsak på samme nivå som ved høgskolene for øvrig, på enkelte områder noe høyere. Både HiAk og HiO bør likevel ha høyere ambisjoner, ikke minst i forhold til større deltakelse i FoU-programmer innenfor rammen av EU-systemet. Det er krevende prosesser i forhold til å delta i denne form for FoU-programmer, og ikke minst søkefasen krever ressurser og høy kompetanse, også på det ”søkefaglige” området. Et nærmere samarbeid mellom HiO og HiAk vil kunne styrke grunnlaget institusjonene har i forhold til dette. Flere tilsatte vil ha erfaring fra dette arbeidet, og det vil være mulig å bygge opp et felles støtteapparat som bistår i utviklingen av gode søknader som kan oppnå gjennomslag i det internasjonale forskningsmiljøet.

### **5.7. Omfanget av FoU-virksomheten: Prosjektmidler og publisering.**

Den resultatbaserte forskningskomponenten (RBO) innebærer omfordeling av ressurser innen en gitt økonomisk ramme basert på de resultater institusjonen har oppnådd på gitte indikatorer. Det er 4 indikatorer som inngår i forskningskomponenten: Antall doktorgradskandidater, som vektet med 30 %, EU-midler og midler fra NFR, som begge vektet med 20 % hver, og oppnådde publikasjonspoeng, som vektet med 30 %.

Uttelling som følge av doktorgradskandidater er det i hovedsak universitetene som får, ettersom kun et fåtall av de statlige høgskolene har godkjente doktorgradsprogrammer. De få

---

<sup>41</sup> Alle data er hentet fra Kyvik (2008), op.cit; tabellene V. 6.2 til V.7.3.

som har slike programmer, har dessuten et svært beskjedent volum sammenliknet med universitetene.

EU-midler og midler fra NFR tildeles i prinsippet til alle institusjonstyper, selv om det er universitetene og de vitenskaplige høgskolene som får de største tildelingene. I 2007 ble det tildelt vel 172 mill kroner fra EU til norske universiteter og høgskoler. Av dette ble vel 145 mill kroner tildelt universitetene, mens 22,2 mill kroner ble tildelt de statlige høgskolene. I forhold til de statlige driftsmidlene som bevilges institusjonene, utgjør EU- midlene 1,3 % for universitetene, mens de utgjør 0,3 % av statsbevilgningen til høgskolene. HiO ble i 2007 tildelt vel 4,7 mill kroner av EU-midlene, mens HiAk ble tildelt 268 000. Dette utgjør henholdsvis omlag 0,5 % og 0,1 % av statsbevilgningene til de to institusjonene<sup>42</sup>

Når det gjelder tildeling av NFR-midler blir universitetssektoren tildelt vel 1,6 mrd kroner i 2007. Dette utgjør 16,3 % av statstilskuddet til universitetene. Høgskolene ble tildelt vel 142 mill kroner, og det tilsvarer 2 % av statsbevilgningen til sektoren. HiO fikk samme år tildelt vel 23,6 mill kroner og dette tilsvarer 2,5 % av statsbevilgningen. I henhold til Tilstandsrapport for UH-sektor 2008 og ”Orientering om forslag til statsbudsjettet 2009 for universiteter og høyskoler” har HiAk ikke fått NFR-midler i 2007. Dette skyldes en feil i rapportering<sup>43</sup>. HiAk ble i 2007 tildelt vel 2,4 mill av NFR-midler. Dette utgjør vel 1 % av statsbevilgningen.

Publikasjonspoeng er et uttrykk for vitenskaplig publisering korrigert på grunnlag av publiseringsform, nivå og forfatterandel. Institusjonene skal rapportere data om vitenskaplige monografier, vitenskaplige artikler i antologier, samt vitenskaplige artikler i tidsskrifter og serier. Det tilstås publiseringspoeng kun ved publikasjoner i autoritetsregistre for vitenskaplige publiseringskanaler og som tilfredsstillende Universitets- og høgskolerådets definisjon av vitenskaplig publisering. De ulike publikasjonsformene vektet på to nivåer der nivå II er det høyeste nivå. Det gir følgelig mest uttelling i forhold til publikasjonspoeng og dermed budsjettmessig uttelling. I budsjettet for 2008 fikk institusjonene i overkant av 40 000 kroner pr publikasjonspoeng, mens det i 2009 ar lagt til grunn en sats på 38 500.

---

<sup>42</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s. 110, tabell 2.31

<sup>43</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 108-109, tabell 2.3

I rapporteringen pr 15.2 som Tilstandsrapporten bygger på, var det NFR-støttede prosjektet ”Yrkesdidaktisk kunnskapsutvikling og implementering av nye lærerplaner” innenfor rammen av programmet ”Praksisrettet FoU i grunnopplæring og lærerutdanning” uteglemt. Det er rapporteringen pr 15.2 som innberettes til DBH, og derfor har opplysningene fra høgskolens endelige årsrapport ikke kommet med i DBH.

En oversikt over publikasjonspoengene ved de enkelte høgre utdanningsinstitusjoner i 2008 går fram av oversikten nedenfor:<sup>44</sup>

	Antall publikasjonspoeng	Publikasjonspoeng pr. Uffstilling
Universitetet i Oslo	3557,6	1,06
Universitetet i Bergen	1784,5	0,88
NTNU	2248	0,84
Universitetet i Tromsø	865	0,76
UMB	326,2	0,64
Universitetet i Stavanger	343,8	0,57
Universitetet i Agder	259,2	0,49
Høgskolen i Lillehammer	98,7	0,60
Høgskolen i Volda	87,8	0,49
Høgskolen i Oslo	294,7	0,40
Høgskolen i Gjøvik	50,8	0,36
Høgskolen i Molde	37,3	0,35
Høgskolen i Stord/Haugesund	53	0,33
Høgskolen i Hedmark	90,5	0,31
Høgskolen i Bodø	96,2	0,31
Høgskolen i Buskerud	43,1	0,25
Høgskolen i Vestfold	67,2	0,24
Høgskolen i Harstad	17,8	0,21
Høgskolen i Nesna	16	0,20
Høgskolen i Finnmark	27,3	0,18
Høgskolen i Nord-Trøndelag	40,1	0,17
Høgskolen i Bergen	68,3	0,15
Høgskolen i Østfold	37,3	0,14
Høgskolen i Ålesund	13,2	0,13
Høgskolen i Sør-Trøndelag	56,6	0,13
Høgskolen i Telemark	39,9	0,12
Høgskolen i Akershus	15,7	0,09
Høgskolen i Tromsø	12,5	0,06

Det er universitetene som har den høyeste score med hensyn til publikasjonspoeng, men det er høgscoler ligger tett opp til universitetene og sågar noe over. Det er store forskjeller mellom høgscolene. Høyest score har Høgskolen i Lillehammer, men HiO har også meget gode

<sup>44</sup> DBH-tall for 2008

resultater i 2008 med 0,40 poeng pr vitenskaplig ansatt. Kun to høyskoler har bedre score enn HiO. HiAk har derimot 0,09 poeng pr vitenskaplig ansatt og dette er en tilbakegang i forhold til de to foregående årene<sup>45</sup>. Dette gjør at HiAk er blant de høyskoler som framstår med svakest resultater i 2008.

### **5.8. Oppsummering og vurderinger.**

Forskningen ved de statlige høyskolene har vært økende over den siste 10-års perioden og det er ambisjoner om fortsatt økning. Flere høyskoler har i dag et publiseringsomfang som gjør at skillet mellom universitetene og høyskolene er i ferd med å viskes ut. HiO er blant disse, mens HiAk har langt svakere resultater.

I utgangspunktet skulle HiO og HiAk ha relativt like forutsetninger for forskningsvirksomhet. Begge institusjoner består i hovedsak av profesjonsutdanninger, utdanninger som tidligere hadde relativt beskjeden forskningsvirksomhet. Begge høyskolene har en stillingsstruktur som er relativt lik: Andelen av professorer og førstestillinger av det totale antall ansatte i UF-stillinger er relativt likt, selv om andelen ansatte ved HiO som har førstestillingskompetanse er noe høyere enn ved HiAk. HiO har på grunn av sin størrelse langt flere stipendiater enn HiA, men tas det hensyn til størrelse, er høyskolene relativt like også på dette punkt

De antatt viktigste "innsatsfaktorene" for å oppnå gode FoU-resultater er med andre ord relativt like ved de to institusjonene. Likevel oppviser HiO resultater som viser at forskningsaktiviteten ved høyskolen er kommet lenger og har et betydelig større volum enn ved HiAk. Det er nærliggende å anta at HiOs organisering av to forskningssentra har vært av betydning i denne sammenheng og at deres virksomhet har hatt positive virkninger på den samlede FoU-aktiviteten ved høyskolen. Satsningen på å utvikle god forskningsledelse og evne til prioritering må også antas å ha gitt positive virkninger.

Forskningssentras betydning bekreftes ved at en betydelig del av den samlede forskningen foregår sentrene og i de etablerte forskningsprogrammene. Isoleres disse enhetene, viser det seg at forskningsnivået ved de enkelte avdelinger er langt mer beskjeden. Det varierer mellom 0,1 og 0,3 publikasjonspoeng ved de fleste avdelingene. Unntaket er Avdeling for samfunnsfag som har 0,6 publikasjonspoeng pr ansatt.

---

<sup>45</sup> Econ-rapport 2008-133: Evaluering av finansieringssystemet for universiteter og høyskoler. Tabellvedlegg, s. 91)

Ut fra de tall som er presentert om FoU-nivået ved de to høgskolene kan det reises tvil om de to høgskolene i fellesskap vil stå sterkere på FoU-området enn det HiO allerede representerer. Snarere vil en sammenslåing av høgskolene medføre at den plassering HiO har fått på FoU-rankingen i 2008 ikke vil bli opprettholdt ved en eventuell ny institusjon. Forskningsnivået ved HiO vil selvsagt fortsatt kunne holde seg på samme eller høyere nivå og forskningssentrene vil videreutvikles og kanskje få økte faglige og andre ressurser som vil øke deres strategiske betydning. Forskningsvolumet vil derfor ikke reduseres av et større fellesskap med HiAk, men resultatet som en felles institusjon kan oppvise pr ansatt, vil bli svakere enn det HiO alene kan oppvise i dag.

Dette vil være riktig på kort sikt. Men HiAk representerer allerede i dag ressurser som vil bidra til å gjøre forskningsmiljøet ved HiO sterkere og bredere. Dessuten viser aldersprofilen for tilsatte ved begge høgskolene at det vil bli en betydelig nyrekruttering i løpet av den nærmeste 5 -10 årene. Dette tilsier at en ensidig fokusering på FoU-resultatene slik de framstår i dag blir for snevert. Ved en felles høgskolen i Oslo og Akershus vil både de økonomiske og faglige ressurser øke, og siden det også vil bety stor nyrekruttering, vil det kunne bygges opp en ny institusjon som også på FoU-området vil framstå med stor styrke. Med en økning av studieplasser til om lag 20 000, vil vi få en utdannings- og forskningsinstitusjon med om lag 1 200 vitenskaplig tilsatte. Det vil gi en handlekraft på FoU-området som overstiger den aktiviteten som allerede finnes.

En viktig del av FoU-prosessen er utformingen av gode søknader. Dette blir mer og mer krevende, ikke minst fordi søknader i økende grad kommer fra forskergrupper som har tilhørighet til ulike institusjoner. Ofte vil søknadene være rettet mot større forskningsprogrammer, og det er behov for betydelig faglig og administrativ kompetanse for å nå fram i konkurransen om knappe forskningsmidler. Dette er krevende, selv for større institusjoner, ikke minst fordi søknadsarbeidet i stor grad skjer innad i mindre miljøer ved de enkelte institusjonene. I fellesskap vil HiO og HiAk kunne bygge ut ytterligere et felles profesjonelt apparat som kan bistå i dette søknadsarbeidet.

Begge høgskolene har et viktig nasjonalt og regionalt samfunnsoppdrag som også inkluderer FoU-virksomhet. Det er institusjonene selv som er satt til å forvalte ressursene på en slik måte at man får mest mulig resultater ut av virksomheten, også på FoU-området. I et regionalt

perspektiv representerer høyskolene et samlet FoU-potensial som ikke fullt ut blir utnyttet. Det er institusjonenes ansvar å skape en virksomhet som utnytter dette potensial. Det vil det være muligheter for – riktignok over en viss tid – gjennom en felles utdanningsinstitusjon i regionen. Det vil danne grunnlag for forskningsprogrammer og andre utviklingspregede oppgaver.

Begge høyskoler har organisert sin FoU-virksomhet i forskningsprogrammer som alle er forankret i viktige nasjonale og regionale mål. Med den forankring en eventuell ny institusjon vil ha i Oslo/Akershus, vil det ligge til rette for å utvikle videre de satsninger som allerede framstår med en regional profil. Satsningen på flerkulturell kompetanse og storbyprofileringen ved HiO er eksempler på dette. Gjennom det utdanningsmessige samarbeid som er under utvikling mellom forskningsinstituttene på Kjeller, høyskolene, Akershus Energi o.a. ligger det til rette for at energi også kan bli et viktig satsningsområde.



## 6. Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet: Samarbeid med samfunn og arbeidsliv

### 6.1 Innledning

Universiteter og høyskoler har et bredt samfunnsoppdrag som beskrives nærmere i UH-lovens §1-3 om institusjonenes virksomhet. En viktig del av dette oppdraget er å utvikle et samarbeid med samfunns- og næringsliv. I nevnte paragraf i UH-loven heter det bl.a. at universiteter og høyskoler skal arbeide for å fremme lovens formål ved å

c) ”forvalte tilførte ressurser effektivt og *aktivt søke tilføring av eksterne ressurser*

d) *bidra til å spre og formidle resultater fra forskning, og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid*

e) *bidra til innovasjon og verdiskapning basert på resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid*

(-----)

h) *samarbeide med andre universiteter og høyskoler og tilsvarende institusjoner i andre land, lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv, offentlig forvaltning og internasjonale organisasjoner*

i) *tilby etter- og videreutdanning innenfor institusjonens virkeområde”*

(Uthevingene er gjort her)

Kvalitetsreformen la grunnlag for en rekke endringer i lovverket for universiteter og høyskoler. Blant endringene var at samarbeid med samfunns- og arbeidsliv ble definert som en del av institusjonenes samfunnsoppdrag. Bakgrunnen for disse endringene var bl.a. økte krav om kvalitet og relevans i utdanningen fra studenter og samfunns- og arbeidsliv<sup>46</sup>. En videreutvikling av universiteters og høyskolars samarbeid med samfunns- og arbeidsliv blir derfor en forutsetning for å bedre kvalitet i utdanning og FoU-virksomhet. Det har derfor vært stor oppmerksomhet rettet mot denne virksomheten de senere årene, og eksternt finansiert virksomhet har blitt et sterkt prioritert område for høyskoler og universiteter.

Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet, som i dag er betegnelsen som brukes på denne virksomheten, er et sammensatt område. I utgangspunktet er det betegnelse på den

---

<sup>46</sup> St.meld. nr. 7 (2007-2008): Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgere utdanning, s. 33

virksomheten ved universiteter og høyskoler som ikke er finansiert gjennom institusjonenes grunnbevilgning. Dette inkluderer derfor virksomhet finansiert av Norges forskningsråd, av privat næringsliv, av andre etater og organisasjoner eller av utenlandske organisasjoner, for eksempel EU. Virksomhetens innhold inkluderer forsknings- og utviklingsarbeid, utredningspreget arbeid eller etter- og videreutdanningskurs.

Omfanget av bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet ved en institusjon er en viktig indikasjon på hvor omfattende samarbeidet med det omkringliggende arbeidsliv er. I departementets ”Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008” gis det en oversikt over omfanget av denne virksomheten ved de enkelte universiteter og høyskoler. I oversikten er først og fremst den delen av virksomheten som ikke stammer fra EU eller Norges forskningsråd som det rettes søkelys mot.

Den økte vektlegging av denne virksomheten i de senere årene har medført at vi i perioden 2004 – 2007 har hatt en jevn vekst på området. Den utgjør nå ca. 12 % av det samlede statstilskudd til institusjonene i sektoren. Det er universitetene som står for det meste av virksomheten, selv om det for disse institusjonene har vært en liten tilbakegang relativt sett. I 2007 ble det tilført vel 1,5 mrd kroner av eksterne midler til universitetene. Tilsvarende for de statlige høyskolene er vel 0,5 mrd kroner og i forhold til statstilskuddet utgjorde de eksterne midlene 14,5 % av universitetssektorens statstilskudd, mens de eksterne midlene for høyskolesektoren utgjorde 7,8 % av statstilskuddet<sup>47</sup>.

Det er offentlig sektor som er den viktigste kilde for disse inntektene. Ved høyskolene har offentlig sektor stått for 55 – 60 % av disse inntektene i perioden 2004 -2007. Næringslivet har i samme periode hatt en andel på 25 – 30 % av de samlede oppdragsinntekter. De øvrige inntektene har kommet fra andre kilder. Universitetene har også en stor del av inntektene fra offentlig sektor (40 – 45 %) og inntekter fra privat sektor er omtrent det samme nivå som ved høyskolene. Universitetene har imidlertid et høyere innslag av ”andre” midler.

Det er et uttrykt mål å styrke og utvikle FoU-virksomheten ved de statlige høyskolene slik at de i samarbeid med samfunns- og næringsliv kan bygge opp forskningskompetanse av høy kvalitet. Gjennom nasjonale virkemidler i regi av Norges forskningsråd er det satt i verk flere forskningsprogrammer som har hatt dette som siktemål, for eksempel ”Strategiske

---

<sup>47</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 154 - 157

høgskoleprosjekter” (SHP), ”Praksisrettet FoU for barnehage, grunnopplæring og lærerutdanning”, samt ”Virkemidler for regional FoU og innovasjon” (VRI). Dette er programmet som har gjort det mulig for høgskolene å bygge opp sin forskningskompetanse, og både HiO og HiAk har deltatt i, og deltar nå, i disse programmene. Dette er alle programmer som også har hatt det til sikte å stimulere til et nærmere forskningsmessig samarbeid mellom utdanningsinstitusjonenes og offentlig forvaltning og næringsliv.

Forskningsresultater har også et potensial for verdiskaping som må realiseres utenfor de tradisjonelle akademiske rammer og institusjoner. Kommersialisering av forskningsresultater er derfor blitt en utfordring innenfor høgere utdanning. Gjennom lovendring i arbeidstakeroppfinnelsesloven i 2003, har universiteter og høgskoler rett til å få overført rettigheter til næringsmessig utnyttelse av forskningsresultater fra sine forskere. Målet med lovendringene var å få til en bedre næringsmessig utnyttelse av forskningsresultater. Dette har også ført til at det ved de fleste universiteter er etablert egne kontorer for teknologioverføringer (TTO'er) for å ivareta disse oppgavene. Det er som regel en liten del av forskningsresultatene som kan eller bør kommersialiseres, men det er viktig at det finnes et system hvor mulighetene for dette blir vurdert.

Det er ved universitetene at forskningen har gitt størst kommersialiseringseffekt. I 2007 ble det mottatt 256 ”forretningsideer” ved landets universiteter. Samme år ble det registrert 44 nye patenter, 11 inngåtte lisensieringskontrakter og 15 foretaksetableringer. Til sammenlikning mottok de statlige høgskolene 59 ”forretningsideer” i 2007. Det ble registrert kun én patent ved høgskolene dette året, mens det ble etablert 5 nye foretak<sup>48</sup>

## **6.2. Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet ved HiAk og HiO.**

Omfanget av eksternt finansiert virksomhet ved HiAk og HiO har jevnt over vært lavere enn det som er gjennomsnittet for høgskolesektoren. Mens de eksterne midlene for høgskolene samlet utgjorde 7,8 % av statstilskuddet i 2007, var tilsvarende tall for HiAk og HiO henholdsvis 3,6 % og 5,5 %. Begge høgskolene har dessuten hatt en nedgang i aktiviteten i perioden etter i 2004, mens høgskolesektoren samlet har hatt en økning<sup>49</sup>. I 2008 hadde imidlertid HiO en betydelig økning i volumet av eksterne inntekter. Det økte fra vel 50 mill kroner i 2007 til vel 87 mill kroner i 2008. Det utgjør 8,4 % statstilskuddet. HiAk hadde også

---

<sup>48</sup> Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008, s 161, tabell 4.5

<sup>49</sup> Ibid,

en viss økning fra 8,6 mill til 11,2 mill, d.v.s. at inntektene i 2008 utgjorde 4,3 % av statstilskuddet.<sup>50</sup>

### **6.2.1 Høgskolen i Akershus**

Omfanget av bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet ved HiAk har vært varierende. Fra å ha ligget på vel 11 mill kroner, kom det en nedgang i 2006 og 2007 til 7 – 8 mill kroner. I 2008 er virksomheten tilbake på nivået i 2004/2005. Nedgangen kommenteres i HiAks ”Rapport og planer for 2007-2008” hvor det het at nedgangen først og fremst skyldtes at etterspørselen hadde gått ned. Men det antydes at også andre forhold sannsynligvis har hatt betydning, uten at disse forhold utdypes. Et forhold som har hatt en viss betydning er at fram til 2007 ble spesialistutdanningene for sykepleiere basert på studieplasser som sykehuseier ”kjøpte”. Fra om med budsjettåret ble midlene til disse studiene tildelt over den vanlige budsjettildelingen. Dette var også tilfelle for HiOs som hadde tilsvarende studier.

I 2008 er det som nevnt en økning i inntektene slik at de eksterne inntektene for HiAk ligger på samme nivå som i 2004 og 2005. Dette tilsvarer 4,3 % av statsfinansieringen.

### **Mål og strategier**

I strategisk plan 2007-2011 formuleres følgende overordnede mål: ”Studentenes skal utvikle seg til attraktive, innovative og framtidsskapende yrkesutøvere”. Det er formulert seks hovedmål for virksomheten og to av disse omhandler ekstern finansiert virksomhet:

- ”Høgskolen skal bidra til å spre resultater fra forskning og utviklingsarbeid gjennom økt samarbeid og samhandling med aktuelle aktører innen samfunns- og næringsliv og gjennom dette medvirke til innovasjon og nyskaping i region og samfunn.”
- ”Høgskolens eksternt finansierte virksomhet skal bidra til å spre kunnskap fra forsknings- og utviklingsarbeid til våre samarbeidsparter, samtidig som virksomheten skal bidra til utvikling av våre fagmiljøer.”

### **Organisering av den bidrags- og oppdragsfinansierte virksomheten**

Det er ikke etablert noe sentral enhet for bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet eller etter- og videreutdanning ved HiAk, slik at det er de enkelte avdelingene som har ansvaret for

---

<sup>50</sup> Rapport og planer 2008-2009 for HiO og tilsvarende for HiAk

denne virksomheten. Ved Avdeling for yrkesfaglærerutdanning (AY) har det imidlertid lenge vært organiserte en enhet for etter- og videreutdanning (SEVU) og en egen oppdragsenhet. Fra 1.1. 2009 er enhetene slått sammen slik at det fra dette tidspunkt er en felles enhet for den samlede bidrags- og oppdragsvirksomhet på denne avdelingen.

Det er også AY som står for størstedelen av høgskolens virksomhet på dette området. De øvrige avdelingene har et langt lavere aktivitetsnivå og det er ingen organisert EVU-enhet eller liknende ved disse avdelingene. Ansvarer er følgelig knyttet til studieledernivået, og den sentrale koordinering er begrenset til administrative funksjoner knyttet til informasjon og markedsføring, studieadministrative forhold og økonomi.

Avdeling for yrkesfaglærerutdanning har gjennom flere år hatt egne medarbeidere tilsatt for å utføre oppdrag. Avdelingen har følgelig hatt flere tilsatte enn det statsbevilgningen gir rom for. Dette har ikke skapt problemer ettersom tilgangen på oppdrag har vært relativt god, selv om det var en redusert etterspørsel i 2006 og 2007. Fordelen med denne ordningen er at de statsfinansierte studiene ikke rammes av at dyktige fagpersoner trekkes ut av undervisningen for å utføre oppdrag slik at vikarer må settes inn i den ordinære undervisningen.

Høgskolen har ved flere anledninger vurdert opprettelse av en sentral enhet for oppdrag og EVU, men dette har ikke blitt gjennomført. Det er blitt argumentert med at oppdrags- og EVU-virksomheten må forankres i de enkelte fagmiljøer. En sentral enhet vil fjerne virksomheten fra fagmiljøene og det vil få negativ konsekvenser, ikke minst med hensyn til omfanget av virksomheten. Det vil også bidra til at tilbakeføring av kompetanse som forutsettes gjennom eksterne oppdrag til utdanningsmiljøet blir vanskelig. De initiativ som er tatt på dette området har derfor strandet.

HiAk har en mindre eierandel i Campus Kjeller (0,16 %) som er en innovasjonsaktør som holder til i Forskningsparken Lillestrøm på Kjeller. Høgskolen er også deltaker i og representert i styret til Kunnskapsbyen Lillestrøm, en organisasjon som skal koordinere og stimulere til videre utvikling av næringsliv og forsknings- og utdanningsmiljøene i kommunen. Medlemmene i Kunnskapsbyen består av kommuner/fylkeskommune, bedrifter, forskningsinstitutter, skoler og lignende.

Høgskolen har ikke mottatt forretningsideer i 2007 eller 2008.

### **6.2.2. Høgskolen i Oslo**

I årsrapporten for 2007 kommenterer også HiO nedgangen i høgskolens bidragsfinansierte virksomhet i 2007. Mens resultatmålet for 2007 var satt til 60 mill kroner, ble resultatet om lag 50 mill kroner. ”Årsaken kan være sammensatt” heter det i rapporten, men et forhold som kan ha hatt betydning er at det er ”blitt fokusert sterkt på å skaffe NFR- og EU-midler. Her har man lyktes godt”. Til tross for nedgangen i 2007 hadde likevel høgskolen en ambisjon om å øke aktiviteten slik at volumet kunne øke til 65 mill kroner i 2008. Dette har høgskolen mer enn lyktes i. I 2008 hadde HiO bidrags- og oppdragsinntekter på til sammen 87,4 mill kroner og dette utgjør 8,4 % av statsbevilgningen.

HiO mottok i 2008 to forretningsideer, det samme som i 2007. Den ene av forretningsideene fra 2007 er i løpet av 2008 blitt videreutviklet ved Forskningsparken med sikte på lisensavtale, mens den andre ideen har ført til opprettelsen av aksjeselskapet Cfengine AS hvor HiO har en eierandel på 15 %. Selskapet er tilbudt plass i Forskningsparkens inkubator, og Forskningsparken har bistått i finansieringen.

#### **Mål og strategier.**

Som en del av det overordnede mål i strategiplanen for 2008-2011 heter det at ”HiO skal bidra til innovasjon og verdiskaping i et flerkulturelt og internasjonalt arbeids- og samfunnsliv. HiO skal drive aktiv formidling av kunnskap på sine fagområder og være samarbeidspart for aktører i regionen”. I forbindelse med utviklingen av FoU-strategi i 2008 ble det utarbeidet et bakgrunnsdokument hvor det slås fast at man bør øke kapasiteten til å påta seg eksterne oppdrag, blant annet knyttet til ”læring og kompetanseutvikling i arbeidslivet”, og ”regionale utviklingsoppgaver”. Dette er videreført i FoU-strategien der det er nedfelt målsetninger om å øke antall mottatte forretningsideer og øke finansieringen fra det offentlige virkemiddelapparat på innovasjons- og kommersialiseringsområdet

#### **Organisering av den bidrags- og oppdragsfinansierte virksomheten**

HiO har gjennom årene organisert den bidrags- og oppdragsfinansierte virksomhet på forskjellige måter. Fra 2001 til 2005 hadde høgskolen et eget Senter for Etter- og Videreutdanning (SEVU). Dette senteret er nå nedlagt. Etter 2005 har ansvaret og de

oppgavene som SEVU hadde, i hovedsak blitt overført til avdelingene. Det er likevel visse fellesfunksjoner knyttet til høgskolen sentralt. Bakgrunnen for nedleggelsen av SEVU var at aktiviteten til senteret ikke ble tilstrekkelig integrert i HiOs øvrige virksomhet.

Organiseringen gjorde det også vanskelig å drive aktiviteter på tvers av avdelingene. Det var dessuten et ønske om å styrke innsatsen mot innovasjon og nyskaping og dette førte til opprettelsen av ENNY, Enhet for nyskaping, som har 3 tilsatte som er organisert i stabsfunksjonen (se pkt 8.3 om administrativ organisering). ENNY har blant annen ved hjelp av finansiering fra NFRs program FORNY arbeidet for å styrke både det studentrettede entreprenørskapsarbeidet og arbeidet med kommersialisering av forretningsideer fra de tilsatte.

Nedleggelsen av SEVU har medført at det er avdelingene som har ansvaret for å gi etter- og videreutdanningstilbud. Omfanget av denne virksomheten varierer imidlertid betydelig mellom avdelingene. De fleste avdelinger har avsatt ressurser til en koordinator av virksomheten, men ved to avdelinger er det etablert egne enheter til å ta seg av dette området. Det gjelder Avdeling for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI) og Avdeling for estetiske fag (EST). Ved LUI er det etablert en egen enhet for EVU og oppdrag (LEO) og det er 4,8 stillinger knyttet til denne enheten. Det er særlig i forhold til EVU-kurs at aktiviteten er stor, og LEO hadde vel 10 500 deltakere på sine kurs i 2007.

I motsetning til Avdeling for yrkesfaglærerutdanning ved HiAk, henter LUI fagpersoner som er tilsatt for å utføre oppgaver i den ordinære lærerutdanningen. Det medfører at det må tilsettes vikarer til å utføre undervisningsoppgavene i lærerutdanningen. Dette oppfattes som en lite fleksibel organisering og det vil ofte ta en viss tid før oppdragsenheten kan utføre oppdraget. Det medfører også at kontinuiteten i de ordinære utdanningene kan bli skadelidende.

EVU-enheten ved EST har en administrativ stilling og 1,5 faglig stilling. I tillegg engasjeres en rekke timelærere til denne virksomheten. Det er forøvrig LUI og EST som sammen med Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag, har den største aktivitet på dette området. Høgskolen har forøvrig etablert et eget kurs- og konferansesenter fra høsten 2005 som har ansvaret for arrangementstekniske forhold.

HiO gir uttrykk for at det er utviklet gode rutiner for å håndtere prosessen rundt patenter og forretningsideer slik at disse kan følges fra avdelinger via høgskolens ledelse og eventuelt videre. I 2007 ble det inngått en samarbeidsavtale med Forskningsparken og samme år ble det gjort to avtaler om selskapsetablering, jf ovenfor. Parallelt med dette er det etablert en preinkubator for studentbedrifter med plass til om lag 10 bedrifter. En av bedriftene lyktes i 2007 å bli tatt opp i "Ikada" – en kulturinkubator i Oslo-regionen.

HiO gikk inn på eiersiden av Arbeidsforskningsinstituttet i 2004 sammen med høgskolene i Agder og Vestfold. Formelt står HiO med 100 % av eierandelene, men de øvrige høgskolene er også deltakere og reelt sett medeier i instituttet. HiO har også 45 % av eierandelene i ABM-media som har til formål å utgi frie og uavhengige fagblader for arkiv-, bibliotek- og museumsfeltet. HiO har videre en mindre eierandel i Forskningsparken (0,92 %) og som nevnt ovenfor, en eierandel på 15 % i Cfegine AS – et selskap som har sitt opphav ved Avdeling for ingeniørutdanning ved HiO

### **6.3. Oppsummering og vurderinger**

Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet er en viktig del av det samfunnsoppdrag universiteter og høgskoler har fått. I den nye UH-loven heter det bl.a. at institusjonene "*aktivt (skal) søke tilføring av eksterne ressurser*", og "*bidra til innovasjon og nyskaping*". Dette har ført til en sterkere prioritering av denne virksomheten, og det har vært en viss økning av virksomheten de siste årene. Men hele UH-sektoren har en utfordring i forhold til å øke omfanget av denne virksomheten. Høgskolene har i stor grad offentlig sektor som oppdragsgivere, og det er en utfordring for institusjonene å øke næringslivets bidrag i den eksternt finansierte virksomhet.

Utfordringene er særlig store for HiO og HiAk. Omfanget av den bidrags- og oppdragsfinansierte virksomheten ved begge høgskolene er lavere enn det som er tilfelle ved andre høgskoler, til tross for at de begge er lokalisert i hovedstadsregionen med stor befolkningstetthet, et bredt sammensatt næringsliv og med et stort antall offentlige og private institusjoner. Høgskolene må derfor, i fellesskap eller hver for seg, øke engasjementet på området slik at det samfunnsoppdrag som er definert, blir ivaretatt på en god måte.

For å imøtekomme denne utfordringen har de to høgskolene nedsatt en egen utredningsgruppe som skal vurdere hvordan de to høgskolene kan styrke sin rolle som aktører innen

oppdragsfinansiert kompetanseutvikling, forskning og utvikling, samt innovasjon og nyskaping. De forslag som denne gruppen skal legge fram, vil bli et viktig grunnlag for den videre satsning på området, enten dette skal skje innfor en felles ramme innenfor én institusjon eller i form av en samarbeidsavtale om en felles enhet for Bidrags- og oppdragsvirksomhet

Det vil være åpenbare fordeler med en felles enhet for oppdragsvirksomheten ved de to høyskolene. Virksomheten vil framstå som en klarere og mer profilert enhet i forhold til potensielle oppdragsgivere, og det vil kunne utvikles et mer profesjonalisert apparat som kan håndtere anbudsutforming, kundekontakt, markedsføring og lignende. En felles organisasjon vil gi styrke i konkurransen med andre oppdragsutførende institusjoner, og man unngår å konkurrere med hverandre. Siden utdanningsvirksomheten ved de to høyskolene i stor grad er komplementære, vil en felles organisering av virksomheten medføre at bredden i tilbudene vil kunne øke. Det samlede antall medarbeidere på området vil øke, og dermed skape større handlefrihet og fleksibilitet som gjør at man i mindre grad må avvise oppdrag som følge av mangel på personellressurser.

Oslo og Akershus er som nevnt en region med et rikt tilfang av offentlige og private organisasjoner og institusjoner. Det vil med andre ord være et stort og sammensatt marked for et bredere samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner og samfunns- og arbeidsliv. Men konkurransen er hard. Det er mange FoU-miljøer og utdanningsinstitusjoner som også vil være aktører på dette markedet, og dette er ofte institusjoner som har lang erfaring med oppdrag basert på ekstern finansiering. Skal HiAk og HiO hevde seg i denne konkurransen, må virksomhet samordnes slik at høyskolene framstår som en enhetlig aktør på området.

Utfordringene innenfor dette området er mange og er ikke bare knyttet til en økning i aktivitetsnivået. Krav til kommersialisering av virksomheten gjennom patentrettigheter og foretaksetableringer er områder utdanningsinstitusjonene tradisjonelt ikke har hatt særlig kompetanse på. Skal det bygges opp slik kompetanse, må dette skje gjennom et profesjonalisert apparat. For å utvikle dette må virksomheten ha en viss størrelse. Ved seks av de syv universitetene i landet er det i den senere tid etablert egne teknologioverføringsenheter (TTO'er – Technology Transfer Office). Disse enhetene skal arbeide for en kommersialisering av forskning – en langsiktig og komplisert oppgave som krever høy kompetanse. Skal dette kunne realiseres for eksempel for HiO og HiAk, må det skje gjennom

et institusjonelt godt forankret samarbeid. Dette er bakgrunnen for at det er nedsatt en egen utredningsgruppe til å utarbeide forslag til framtidig, felles organisering av dette ved HiAk og HiO. Kanskje er selv ikke dette samarbeidet tilstrekkelig slik at det er nødvendig å utvide det til også å inkludere andre institusjoner

Spørsmålet om en felles organisering av en oppdragsorganisasjon er derfor blitt drøftet innenfor rammene av Universitetsalliansen OSLO. I første omgang ønsket ikke UiO og UMB å bli med i et slikt samarbeid, men de var åpne for et samarbeid senere. Et bredt samarbeid som dette, vil framfor alt kunne styrke FoU- delen av oppdragsvirksomheten.

En felles enhet for eksternt finansiert virksomhet vil kunne etableres både som et samarbeidstiltak mellom HiO og HiAk som selvstendige høyskoler og selvsagt også innenfor rammen av en felles institusjon. Samarbeid mellom to selvstendige institusjoner vil kreve en egen samarbeidsorganisasjon som vil måtte forholde seg til styringssystemene ved de to høyskoler. Opprettholdes to institusjoner, vil fortsatt lojaliteten til medarbeiderne primært være rettet mot institusjonene de er ansatt ved. Det vil også gjelde de medarbeidere som inngår i det organiserte samarbeidet for bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet. Til tross for intensjoner om samarbeid og felles innsats, vil det lett kunne oppstå situasjoner preget av diskusjon og forhandlinger om finansiering, fordeling av inntekter, fordeling av oppgaver og lignende. Mulighetene for en konkurranse mellom institusjonene vil også være til stede, tross intensjoner om det motsatte. Dette vil unngås ved en sammenslåing av institusjonene.

Den utredningsgruppen som er oppnevnt til å utarbeide aktuelle modeller for oppdrag og samarbeid med arbeids- og næringsliv, vil danne grunnlaget for institusjonenes videre arbeid på dette området. Fristen for avlevering av utredningen er satt til 30. september, og arbeidet med å utvikle en felles organisering av virksomheten vil kunne starte slik at det kan slutføres før en eventuell fusjon er en realitet.

## **7. Organisering, styring og ledelse.**

### **7.1 Innledning**

Da høgskolene ble etablert i 1994 hadde de et felles styringssystem som var basert på valgte faglige ledere og tilsatte administrative ledere både på institusjonsnivå og avdelingsnivå. Denne felles ordning ble stort sett opprettholdt fram til rektorskiftene i 2003. Det var riktignok en viss adgang til å iverksette forsøksordninger med andre ledelsesmodeller, men det måtte godkjennes av departementet og svært få forsøk ble godkjent og iverksatt.

Endringene i ledelsesmodell kom i kjølvannet av Kvalitetsreformen. Denne reformen var et resultat av Mjøs-utvalgets utredning som ble avgitt i 2000. Et flertall i utvalget foreslo den gang at rektor skulle være den øverste faglige og administrative leder av institusjonen og at han/hun skulle tilsettes av styret, riktignok med godkjenning fra det samlede faglige kollegiet. Rektor skulle ha ansvar for å forberede og legge fram saker for styret, og kunne følgelig ikke være medlem av styret. Det var imidlertid et betydelig mindretall i utvalget som ville videreføre den eksisterende ordningen.

Ved departementets stortingsmelding som fulgte Mjøs-utvalget, gikk departementet ikke inn for den styringsordningen utvalgsflertallet foreslo. Det ble likevel foretatt en viss oppmykning av bestemmelsene, slik at institusjonene selv i større grad kunne bestemme hvilken styringsordning de ville ha. Stortinget gav sin tilslutning til dette, samtidig som de påla departementet å utrede en ny lov som også skulle inkludere de private høgskolene. Dette førte til opprettelsen av det såkalte Ryssdal-utvalget som avleverte sin innstilling i 2003 og som dannet grunnlaget for at det i 2005 ble vedtatt en ny lov for hele universitets- og høgskolesektoren.

Den oppmykning som fant sted i 2002 gjorde det mulig for institusjonene selv å velge hvilken styringsmodell som skulle legges til grunn for institusjonen. Eventuelle endringer skulle riktignok godkjennes av departementet, men departementet fulgte en "liberal" praksis som gjorde at flere avvik fra hovedbestemmelsene ble innvilget. Denne valgfriheten ble videreført i den loven som ble vedtatt i 2005. Det er riktignok innført bestemmelser om kvalifisert flertall (2/3) i styret for at endringer i eksisterende styringsordning kan foretas, men avgjørelsen blir nå tatt av institusjonens styre og trenger ikke godkjenning av departementet.

Valgt rektor, tilsatt administrerende direktør og rektor som styreleder er likevel fortsatt den styringsmodellen som er den vanlige ved institusjonene. Av de 38 statlige universiteter og høyskoler som finnes i landet, har 30 valgt en ledelsesmodell som er en videreføring av det som ofte kalles ”normalmodellen”, det vil si funksjonsdelt ledelse med en valgt rektor og tilsatt høyskoleledelse. HiAk er en av de 8 institusjonene som allerede i 2003 valgte en annen modell ved at man etter utlysning tilsatte rektor som faglig leder. Ved rektorskiftet i 2007 ble det igjen foretatt tilsetning av rektor, men denne gang var stillingen tillagt både faglige og administrative lederfunksjoner, jf pkt 7.3. nedenfor. HiAk og HiO framstår derfor i dag med ulike ledelses- og styringsmodeller på institusjonsnivå.

## **7.2. Høgskolen i Oslo|**

### **7.2.1 Institusjonsnivå**

På institusjonsnivå har Høgskolen i Oslo en ledelses- og styringsmodell som er i tråd med normalmodellen innenfor sektoren. En valgt rektor er øverste faglige leder av institusjonen og er leder for styret. I tillegg er det en tilsatt høyskoleledelse som øverste administrative leder og som har ansvar for å forberede og fremme saker for styret. Forut for det siste rektorskiftet ved HiO (2007), hadde høgskolen et omfattende utredningsarbeid om styrings- og ledelsesform ved høgskolen (SOL-utvalget). Utvalget behandlet styringsmodellen både på institusjonsnivå og lavere nivåer (avdelingsnivå). Et flertall i utvalget mente at eksisterende ledelsesordning på institusjonsnivå burde videreføres. Styret behandlet utredningen i oktober 2006, og ga sin tilslutning til forslaget fra utvalgets flertall. For perioden 2007 – 2011 er det derfor en todelt ledelse med valgt rektor ved HiO.

For å styrke den faglige ledelsen ble rektoratet i 2007 utvidet slik at det i tillegg til rektor består av to pro-rektorer. Den ene av prorektorene er valgt og har et særskilt ansvar for høgskolens studier og internasjonalisering og er dessuten varamedlem for rektor i styret og rektors faste stedfortreder. Han/hun er også leder av HiOs studieutvalg. I tillegg er det en pro-rektor som er åremålstilsatt og som har ansvaret for FoU-virksomheten og som er leder av høgskolens FoU-utvalg. HiOs rekrutteringsprosess forut for inneværende styreperiode var basert på arbeidet i en egen rekrutteringskomité. Denne komiteen fungerte som intervjugruppe og vurderte en rekke kandidater i forhold til kravene som ble spesifisert for stillinger og verv forut for valgene og tilsettingene. Da styret til slutt, på grunnlag av rekrutteringskomiteens arbeid, tilsatte i pro-rektorstillingen som er tillagt ansvaret for FoU-virksomheten, skjedde det

med hjemmel i UH-lovens bestemmelser som gir adgang til tilsetting i stilling på grunnlag av kallelse.

HiOs sentrale lederfora består av dekanmøtet, som ledes av rektor, og direktørmøtet, som ledes av høgskoledirektøren. Dekanmøtet består av dekanene, rektor, pro-rektorene og høgskoledirektøren. Senterledere, direktører, saksforberedere o.a. deltar etter behov. Dekanmøtet er ikke et beslutningsorgan, men kun et rådgivende organ for rektor og et samarbeidsmøte for dekanene.

Direktørmøtet er også et rådgivende organ for høgskoledirektøren i administrative spørsmål og er et møtested for erfaringsutveksling, informasjonsspredning og drøftinger av ulike administrative spørsmål. Det er direktørene i den sentrale administrasjonen og avdelingsdirektørene på de 7 fagavdelingene som deltar på direktørmøtet.

### **7.2.2. Avdelingsnivå**

På avdelingsnivå hadde HiO fram til 2007 en styringsordning med funksjonsdelt ledelse. Hver avdeling hadde en valgt dekan med faglig lederansvar og en tilsatt administrativ leder (avdelingsdirektør) med det administrative lederansvaret. Hver avdeling hadde videre et avdelingsstyre og avdelingens dekan var leder i dette styret. Ledelses- og styringsordningen på avdelingsnivå var med andre ord en parallell til ordningen på institusjonsnivå.

Flertallet i det nevnte SOL-utvalget foreslo at man innførte en enhetlig ledelsesmodell med åremålstilsatt dekan som øverste faglige og administrative leder for avdelingen. Styret fulgte opp dette slik at det er denne ordningen som er lagt til grunn siden 1. august 2007. Ordningen medfører også at det er et eksternt medlem av avdelingsstyret som er leder av avdelingsstyret, mens dekanen er ansvarlig saksforbereder og legger fram sakene for avdelingsstyret.

Organisasjonsmodellen ved HiO inneholder ikke noe 3. styringsnivå, men på utdanningsnivået er det definerte områder som ledes av studieledere. Det er høgskolens styre som har fastsatt studielederområdene og det er for tiden 26 studieledere ved høgskolen. Det pågår for tiden en diskusjon om opprettelse av ytterligere et studielederområde, men dette er foreløpig ikke styrebehandlet. Studielederne er alle tilsatt i åremålsstillinger etter eksternt utlysning, og har det faglige ansvaret for det/de studieprogram og fagområder som er definert inn under studielederområdet. Studielederne har også personallederansvaret for det aktuelle området.

HiO har avdelingsstyrer ved hver av avdelingene og disse treffer beslutninger etter delegasjon fra styret. Avdelingsstyrene skal trekke opp strategier, fastsette mål og resultatkrav og foreta prioriteringer for avdelingen innenfor de rammer som høgskolens styret har gitt.

Avdelingsstyret skal påse at virksomheten ved avdelingen holder et høyt faglig nivå og sørge for kvalitetsutvikling og kvalitetssikring av virksomheten og påse at det skapes et godt arbeids- og studiemiljø.

Dette medfører at avdelingsstyrene behandler alle strategier og planer, budsjettfordeling og årsplaner, fagplaner og studieplaner som gjelder avdelingens virksomhet. Tilsvarende er det avdelingsstyret som avgjør bruk av og oppnevning av sensorer, oppnevning av utvalg og avgir uttalelser på vegne av avdelingen. HiOs har et desentralisert kvalitetssikringssystem og dette er derfor forankret i avdelingene.

HiO har 7 avdelingsstyrer som alle har 9 medlemmer. Avdelingsstyrene har følgende sammensetningen:

- Styreleder (eksternt medlem oppnevnt av styret)
- Et eksternt medlem
- 4 medlemmer fra tilsatte i undervisnings- og forskerstilling
- 1 medlem fra teknisk og administrativt tilsatte
- 2 studenter

Det er fastsatt egne retningslinjer for avdelingsstyrene. I disse gis det både en omtale av oppgaver og sammensetning av styrene og retningslinjer for saksbehandling/saksforberedelse, informasjon/drøfting samt møteordning generelt.

I den nye lederstrukturen på avdelingsnivå som ble etablert i 2007, er avdelingsdirektørstillingene beholdt. Det ble i den anledning utarbeidet en veiledende delegasjonsoversikt, som etter drøfting i ledergruppene, ble lagt fram som en anbefalt delegasjonsoversikt mellom dekan og avdelingsdirektør/administrasjon på avdelingsnivå.

### **7.2.3 Andre organer.**

Av andre sentrale organer ved høgskolen er studieutvalget og FoU-utvalget. Begge utvalgene ble reorganisert for denne styreperioden som en følge av utredningen i det såkalte SOL-utvalget. Etter styrebehandling ble utvalgene gitt en ny og tydelig strategisk forankring, med

delegert myndighet og oppgaver fra høgskolens styre. De to utvalgene er også gitt en tydelig ledelsesforankring ved at de to pro-rektorene leder hvert sitt utvalg, med en av dekanene som nestleder.

Studieutvalget har bl.a. ansvar for å godkjenne studieplaner, avgi høringsuttalelser, fastsette hvilke studier som skal tilbys desentralisert, hvilke studier som skal evalueres eksternt, fastsette hvilke utenlandske samarbeidsland- og institusjoner det skal inngås avtaler med og lignende. Studieutvalget har også rådgivende oppgaver i forhold til å følge opp kvalitetssikringsarbeidet og gi innspill til styret om forslag til endringer i HiOs kvalitetssikringssystem

FoU-utvalget har tilsvarende fått ansvar for å fordele sentrale FoU-midler, følge opp institusjonelt og avdelingsovergripende samarbeid om FoU, fastsette årsplan for iverksetting av FoU-strategi, tildele rekrutteringsstipend, forvalte HiOs interne stipendpolitikk, fastsette prosedyrer for prioritering av søknader om eksternt finansiert FoU der dette kreves, avgi høringsuttalelser m.v. Videre skal FoU-utvalget utvikle forslag til FoU-strategi og gi innspill til rektoratet og styret om utviklingen av HiOs eksterne relasjoner innenfor FoU-området, herunder forvaltningen av eierskapet i AFI og andre randseinstitusjoner.

I 2005 opprettet også HiO et doktorgradsutvalg som har 8 medlemmer. Dette utvalget skal være høgskolens øverste organ for forskeropplæring og har på visse områder delegert myndighet til å treffe beslutninger. I tillegg skal utvalget ha en rådgivende rolle overfor høgskolens ledelse angående forskerutdanning og forskerrekruttering, herunder forslag til nye ph.d-programmer.

I likhet med andre høgre utdanningsinstitusjoner har HiO et læringsmiljøutvalg, en skikkethetsnemnd og en klagenemnd. Dette er lovpålagte utvalg som er organisert likt ved alle institusjoner og de beskrives følgelig ikke nærmere her.

### **7.3. Høgskolen i Akershus.**

#### **7.3.1. Institusjonsnivå**

Fram til august 2003 hadde HiAk den samme ledelses- og styringsmodell som HiO og de øvrige statlige høgskolene. I forkant av at en ny valgperiode skulle innledes, hadde også HiAk et utredningsarbeid ("Strukturutvalget") som vurderte den samlede organisering av høgskolen.

Høsten 2003 ble som kjent HiAk samlokalisert i nye lokaler på Kjeller i Lillestrøm, og det medførte at man foretok en helhetlig vurdering av hvordan høgskolen nå skulle organiseres. Konklusjonen i utvalgsarbeidet var at den eksisterende avdelingsstruktur ble opprettholdt, og de mindre endringer som ble foretatt, var i hovedsak på grunn av at HiAk overtok den virksomheten som tidligere hadde vært knyttet til Høgskolestiftelsen på Kjeller. Høgskolens styre gav sin tilslutning til dette.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet ble det i 2002 gjort endring i UH-loven som åpnet for andre ledelsesmodeller enn det som inntil da hadde vært gjeldende. Det medførte at "Strukturutvalget" foreslo åremålstilsetting av rektor etter ekstern utlysning. Styret var enig i dette, men opprettholdt den to-delte ledelsen med en tilsatt høgskoledirektør slik at rektor fikk det øverste faglige ansvaret og var styreleder, mens direktøren fortsatt hadde det administrative ansvaret. Tilsettingsperioden for rektor var 4 år, noe som tilsvarte det som ble innført som valgperiode for valgte rektorer. Ordningen med valgt pro-rektor ble videreført i perioden 2003-2007.

Ved periodens utløp i 2007 ble ledelsesmodellen igjen endret ved HiAk. Styret vedtok en styringsmodell som fortsatt ble basert på åremålstilsatt rektor etter ekstern utlysning. Men i tillegg ble det vedtatt at høgskolen skulle ha en enhetlig ledelse med en rektor som skulle ha det samlede faglige og administrative ansvaret for institusjonen. Samtidig ble det foretatt en omorganisering av fellesadministrasjonen slik at rektors nærmeste administrative medarbeidere ble en administrasjonsdirektør og en studie- og forskningsdirektør, jfr. kapittel 8 om organisering av den administrative virksomhet. Ordningen med pro-rektor ble ikke videreført, slik at det nå er dekanene som er rektors nærmest medarbeidere på det faglige området.

I sin daglige virksomhet har rektor en ledergruppe som drøfter den løpende virksomhet og fungerer som et rådgivende for rektor. Denne består av rektor, de fire dekanene samt administrasjonsdirektør og studie- og forskningsdirektør.

### **7.3.2 Avdelingsnivå**

Allerede ved endringene i styringsmodell som ble gjort i 2003, ble det innført enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Hver av avdelingene fikk en åremålstilsatt dekan som fikk et samlet faglig og administrativt lederansvar. Denne ordningen ble videreført for perioden 2007-2011. I

motsetning til endringene ved HiO, medførte den enhetlige ledelse på avdelingsnivå at stillingene som avdelingsdirektører ble borte. Dette hadde sammenheng med at gjennom endringene i 2003 fikk HiAk en mer sentralisert administrasjonsmodell enn tidligere. Administrative oppgaver på avdelingsnivå ble i stor grad overført fellesadministrasjonen, og de gjenværende administrative oppgaver ble det forutsatt at dekanen, med hjelp fra det øvrige administrative personell på avdelingen, kunne ha ansvaret for.

Avdelingene har ulike fagområder og i likhet med HiO ledes disse studieområdene av åremålstilsatte studieledere. Det er i alt 11 studieledere ved avdelingene, men studielederfunksjonen utgjør en varierende andel av årsverket.

Avdelingsstyrene ble avskaffet for perioden 2003-2007 og det ble forutsatt at avdelingsledelsens regelmessige møter med tillitsvalgte i medbestemmelsesutvalgene (MBU) og personalmøter skulle ivareta hensynet til kollegial medinnflytelse på avdelingsnivå. Dette var en ordning som det etter hvert ble stor motstand mot og tilsatte følte ikke at de hadde de nødvendige kanaler for å kunne øve innflytelse på virksomheten ved avdelingene. Det medførte at avdelingsstyrene ble gjeninnført fra 2007, men de fikk funksjoner som i hovedsak gjør at de har rådgivende myndighet overfor dekanen. Avdelingsstyrene har fra 7-9 medlemmer og av disse er det 1-2 eksterne medlemmer. Det er dekanen som både forbereder og legger fram saker for avdelingsstyret, samtidig som dekanen leder avdelingsstyrets møter. Ordningen skal evalueres i løpet 2009.

### **7.3.3. Andre organer**

I likhet med HiO er det også ved HiAk et forskningsutvalg og et studiekvalitetsutvalg. Forskningsutvalget skal bidra til å styrke og koordinere virksomheten i høgskolens ulike forskningsmiljøer. Utvalget ledes av rektor og består i tillegg av lederne av høgskolens 5 forskningsprogrammer, jf kapittel 5 om FoU-virksomheten. FoU-utvalget er et rådgivende organ og avgir innstilling og råd til rektor eller styret i ulike FoU-relaterte saker.

Studiekvalitetsutvalget ledes av studie- og forskningsdirektøren. Det er et medlem fra hver av fagavdelingene, Senter for etter- og videreutdanning ved AY og studie- og forskningsadministrasjonen. Studentene har dessuten to representanter i utvalget. Utvalget behandler alle nye fag- og studieplaner og avgir innstilling til rektor eller styret. Rektor godkjenner studie- og fagplaner t.o.m. bachelornivå på grunnlag av innstilling fra

studiekvalitetsutvalget. Det samme gjelder større endringer i planer, med unntak av masterstudier.

Av andre sentrale organer har HiAk, i likhet med andre høgskoler, organer som har fastsatt sine funksjoner i lov eller forskrift. Dette gjelder læringsmiljøutvalg, klagenemnd og skikkethetsnemnd. Utvalg som er basert på partsrepresentasjon fra arbeidstaker og arbeidsgiver behandles i kapittel 11.

#### **7.4. Oppsummering og vurderinger.**

Organiseringen av de to høgskolene har mange likhetstrekk, men på et vesentlig punkt adskiller de to høgskolene seg fra hverandre og det gjelder den øverste ledelse av institusjonen. Både i forhold til rekruttering av og funksjonene til rektor, er det valgt ulike løsninger for de to høgskolene. Ved en eventuell sammenslåing av de to høgskolene vil det derfor bli en utfordring å finne en felles styrings- og ledelsesordning for den nye institusjonen.

Valget man står ovenfor har to dimensjoner: Den ene er måten rektor rekrutteres på. Rektor kan enten rekrutteres gjennom valg, hvor det er høgskolens ansatte og studenter som utgjør velgergrunnlaget. Valgbare kandidater kan begrenses til kun å gjelde ansatte ved institusjonen, men kan også inkludere andre, eksterne kandidater. Alternativt kan rektor tilsettes etter vanlig ekstern utlysning av stillingen.

Den andre dimensjonen gjelder hvilke funksjoner rektorstillingen skal ha. Rektor kan tillegges de faglige ledelsesoppgaver, slik som dagens "normalmodell" tilsier. Alternativt kan stillingen tillegges både faglige og administrative ledelsesfunksjoner, det vil si det som vanligvis omtales som "enhetlig ledelse". Velges den først modellen vil rektor være styreleder, men velges ordningen med både faglige og administrative ledelsesfunksjoner, får rektor ansvaret for sakene som legges fram for styret, mens rollen som styreleder tillegges et av de eksterne medlemmene i styret. Dette gir i utgangspunktet 4 ulike hovedmodeller for institusjonsledelse. Modellen med valgt rektor tillagt faglig og administrativt ledelsesansvar er det i dag ikke hjemmel for i UH-loven. Dersom man i tillegg tar hensyn til at det kan være både eksterne og interne kandidater kan stille til valg av rektor, blir antall valgmuligheter flere.

Valg av ledelsesmodell på institusjonsnivå vil også få betydning for ledelsesmodell på avdelingsnivå. Velges ordningen med tilsatt rektor med faglig og administrativt lederansvar på institusjonsnivå utelukkes i realiteten valgt ledelse på avdelingsnivå.

I henhold til UH-loven er det institusjonens styre som har myndighet til å avgjøre hvilken styringsmodell som skal anvendes. Det er også nedfelt krav om at endringer i styringsmodellen må vedtas med 2/3 flertall. Ved en eventuell fusjon av HiAk og HiO vil det altså være et framtidig, felles styret for den nye institusjonen som vil treffe vedtak om dette.

Ved en eventuell sammenslåing av de to høyskolene, må valget av ledelsesmodell være avklart før selve sammenslåingen finner sted. I dagens UH-lov er det ikke bestemmelser som gir anvisning om saksgangen i saker som dette. Samtidig vil det bli en problemstilling som sannsynligvis vil bli aktuell i årene framover. Det er derfor bakgrunnen til at departementet har utarbeidet et forslag til endringer i UH-loven som bl.a. skal legge til rette for å håndtere eventuelle sammenslåinger. Dette forslaget har nå vært ute til høring. I forslaget åpnes det for at det i en sammenslåingsprosess, i en overgangsperiode, kan være hensiktsmessig for institusjonene å ha et felles styre. Departementet gis derfor, gjennom de foreslåtte lovendringer, myndighet til å fastsette at et slikt styre kan ha myndighet til å binde begge institusjonene, både i spørsmål om den løpende drift, om utvikling og strategier og om sammenslåingsprosessen og den framtidige, fusjonerte enheten.

Samtidig foreslås det at det eksplisitt i loven gis uttrykk for at kravet om 2/3 flertall for endringer av styringsmodell ikke bare gjelder endringer fra "normalmodellen". Kravet om 2/3 flertall gjelder også dersom man ønsker å gå fra en ordning hvor rektor er tilsatt og har både faglig og administrativt lederansvar. Ved en fusjon mellom HiAk/HiO vil uansett valg av styringsordning representere endring for en av institusjonene. Valg av styringsmodell kan derfor bli avgjort av et interimsstyre eller overgangsstyre som det nå foreslås hjemmel til å opprette.

Det ligger ikke i dette utvalgets mandat å utrede hvilken ledelsesmodell som bør legges til grunn ved en eventuell ny institusjon. Det finnes gode argumenter for begge ordningene og argumentasjonen er velkjent, både fra de interne diskusjoner som har blitt ført ved de to høyskolenes valg av styringsmodell, og fra de mange høringsuttalelser som høyskolene har avgitt i de senere årene. Men dersom styrene ved HiAk og HiO høsten 2009 velger å gå inn for en sammenslåing av de to institusjonene, må spørsmålet om ledelsesform på institusjonsnivå utredes og bli gjenstand for en bred drøfting internt, både i de ulike styringsorganer ved de to høyskolene, og blant de ulike grupper av tilsatte.

Det vil være meningsforskjeller om spørsmålet om ledelses- og styringsmodell ved en eventuell ny institusjon. Denne uenigheten vil være basert på viktige og prinsipielle forskjeller, og allerede i utgangspunktet har de to høgskolene forskjellige løsninger på spørsmålet. Skillelinjene vil likevel neppe gå mellom de to høgskolene i dette spørsmålet. Skillelinjene vil gå gjennom begge institusjoner og det tilsier at det må skapes en god prosess i det videre arbeidet som skal kunne ut i en konklusjon om spørsmålet. Siden begge hovedformer i dag praktiseres ved utdanningsinstitusjoner og synes å fungere på en god måte, bør likevel ikke valget av ledelses- og styringsmodell være noe avgjørende argument for om det bør bli en sammenslåing av institusjonene eller ikke. En ny høgskole i Oslo og Akershus vil kunne fungere på et god måte, enten det blir den ene eller annen ledelsesform som til slutt blir valgt.

Etter 2007 har både HiAk og HiO åremålstilsatte dekaner som faglige og administrative ledere på avdelingsnivå. Avdelingsstyrene ved HiO er imidlertid tillagt flere oppgaver og større myndighet enn avdelingsstyrene ved HiAk. Ved HiAk er dessuten dekanen både ansvarlig for saksforberedelsen og ledelse av avdelingsstyret, mens HiO har en ekstern leder av avdelingsstyret og hvor det er dekanen som har ansvar for saksforberedelse og saksframlegget for styret.

Dette har delvis sammenheng med avdelingenes størrelse og at HiO har valgt en mer desentralisert organisasjonsmodell. Mens HiAk har en sentralisert organisasjonsmodell hvor avdelingsstyrene i hovedsak er tillagt rådgivende funksjoner, har avdelingene ved HiO langt flere oppgaver og er tillagt større myndighet enn hva som er tilfelle for avdelingene ved HiAk.

Ved en sammenslåing av de to høgskolene, vil det måtte utvikles en felles ledelses- og styringsmodell på avdelingsnivå. Ordningen med enhetlig ledelse på avdelingsnivå som nå finnes ved begge høgskolene er det naturlig å videreføre i en eventuell ny institusjon. Det som derimot skiller høgskolene med hensyn til organisering av avdelingsnivået, er avdelingsstyrets oppgaver og myndighet. Bør det være et avdelingsstyre som er tillagt formell myndighet og med eksternt styremedlem som styreleder, eller bør det være et avdelingsorgan som i hovedsak har rådgivende funksjoner og hvor dekanen er så vel møteleder som ansvarlig for saksforberedelsene til organet?

Denne utredningen skal ikke konkludere på dette punkt. Det vil være gjenstand for videre utredning etter at det eventuelt er konkludert med at en sammenslåing av høgskolene er ønskelig. Det kan likevel legges til grunn at konklusjonen som trekkes på dette punkt, vil være avhengig av hvordan man organiserer den faglige virksomheten ved en eventuell ny institusjon. Velges en modell med få og relativt store avdelinger, bør nok ordningen som finnes ved HiO i dag videreføres. Blir det mange og relativt små avdelinger er det et mer åpent spørsmål.

Som det går fram av kapittel 4 er den faglige virksomheten ved HiAk organisert i 4 avdelinger, mens HiO har organisert virksomheten i 7 avdelinger. Denne avdelingsinndelingen kan selvsagt videreføres, slik at den nye institusjonen får 11 avdelinger. En slik modell vil imidlertid ikke bygge opp under de forbindelseslinjer som finnes mellom fagområder ved de to høgskolene og vil følgelig gi lite faglige synergieffekter.

En motsatt modell vil være at antall avdelinger - eller fakulteter som kan bli betegnelsen dersom institusjonen får universitetsstatus – bli redusert til 4-5. Dette kan for eksempel realiseres med fakulteter for helsefag, teknologifag, samfunnsfag og utdanningsvitenskap. Dette vil gi store avdelinger, og det vil ligge til rette for at avdelings- eller fakultetsnivået tillegges styringsfunksjoner tilsvarende eller sågar utover den myndighet som i dag er tillagt HiOs avdelingsstyrer.

Dersom en modell med 4-5 fakulteter velges, bør det sannsynligvis innføres et 3. ledelsesnivå. Innenfor hvert fakultet kan det opprettes institutter som ledes av en åremålstilsatt instituttleder som har det faglig og administrativ ansvar for virksomheten ved instituttet. Hvorvidt det også bør være instituttstyre er derimot et mer åpent spørsmål.

Selv om det i en modell som dette etableres flere institutter, vil det være behov for ledelse på nivået under instituttledelsen. I dag er det 37 studielederområder ved de to høgskolene, men det er neppe hensiktsmessig med et så stort antall institutter. Et institutt bør ha en viss størrelse og kan gjerne ha opp mot 60 - 80 tilsatte. En instituttleder vil derfor ha behov for personer som kan utøve ledelse i forhold til de enkelte studie- og programområder. Dette kan organiseres ved å ha personer med et definert ansvar for bestemte utdanningsprogram (programkoordinator) eller det kan etableres ledelsesfunksjoner som minner om dagens ordning med studieledere.

Siden en eventuell fusjonert institusjon vil ha to campus, kan dette også få konsekvenser for organiseringen av institusjonen. Det vil bli en stor virksomhet på to geografisk adskilte steder, men den sentrale administrasjonen vil nok i hovedsak blir lokalisert på ett sted. Det kan føre til at det etableres en egen campus-administrasjon som kommer i tillegg til avdelings- og institusjonsnivåene. Men organiseringen av avdelinger kan også medføre at den avdelingsadministrasjon som etableres også blir den ”campus-administrasjon” som det eventuelt er behov for ved det studiested som ikke har den sentrale administrasjon.

## **8. De administrative tjenestene**

### **8.1 Innledning**

Et vesentlig motiv for gjennomføringen av høgskolereformen i 1994 var et ønske om å skape større og administrativt mer effektive enheter. Det skulle gjøre høgskolene i stand til å overta delegerte oppgaver og ansvarsområder som tidligere hadde vært departementets ansvar. I løpet av de siste 15 årene har høgskolene blitt pålagt stadig nye faglige og administrative oppgaver. Denne utviklingen er blitt forsterket i løpet av de siste årene, og nye rapporteringsrutiner og innføringen av nye administrative systemer stiller administrasjonen overfor store utfordringer og krever høy og spesialisert kompetanse. Økningen i oppgaver og kravet til spesialisert kompetanse har derfor medført at det har funnet sted store administrative endringer og en økning i antall tilsatte i administrasjonen. Dette er en utvikling som til tider har vært gjenstand for kritiske synspunkter fra fagmiljøene.

Både HiO og HiAk har et administrativt apparat som hver på sin måte løser sine oppgaver, både i forhold til interne brukere og i forhold til eksterne grupper og myndigheter. Det er viktige forskjeller med hensyn til hvordan de administrative tjenestene er organisert ved de to høgskolene. Dette skyldes delvis den forskjell det er i størrelse mellom HiO og HiAk. Dette har medført at HiO har store avdelingsadministrasjoner, mens HiAk har små administrative ressurser på avdelingsnivå. Den forskjell i ledelsesmodell som finnes mellom høgskolene medvirker også til at den administrative organisering blir ulik.

### **8.2 Administrativ organisering ved HiAk**

Siden høgskolen har en tilsatt rektor med et enhetlig faglige og administrativt ansvar, er det rektor som er den øverste leder av høgskolens administrasjon. Som sine nærmeste medarbeidere i forhold til administrative spørsmål, har han en administrasjonsdirektør og en studie- og forskningsdirektør. Disse leder hver sin avdeling, henholdsvis en administrasjonsavdeling som ledes av en administrasjonsdirektør og en studie- og forskningsavdeling som ledes av en studie- og forskningsdirektør som også er rektors stedfortreder. En oversikt over organiseringen av de administrative funksjoner framgår av oversikten på neste side.

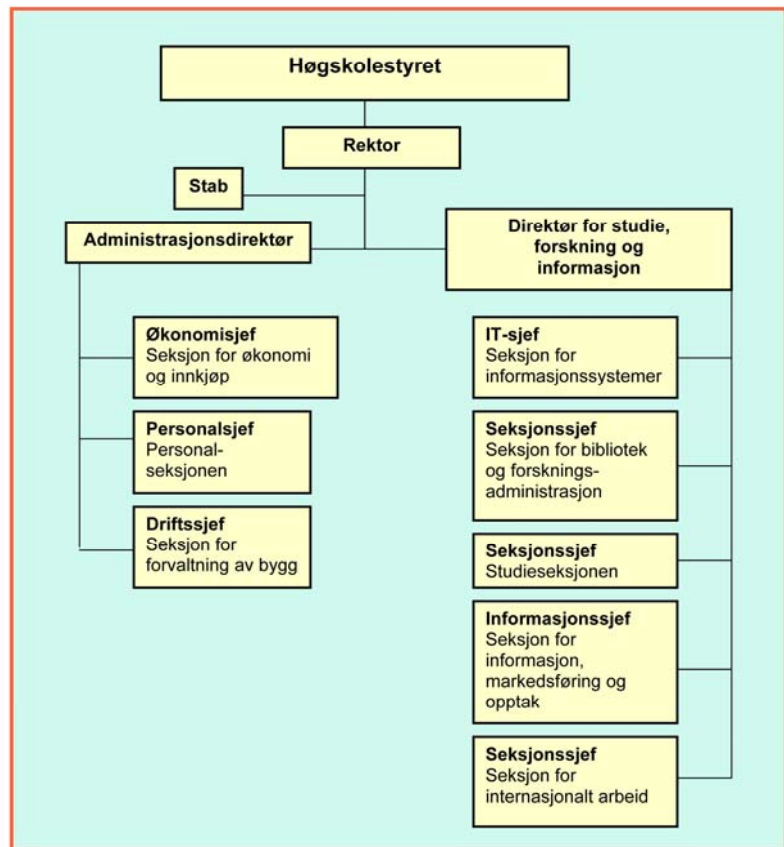
## 8.2.1

### Høgskolen i Akershus - fellesadministrasjonen

#### Administrasjonsavdelingen

Avdelingen består av tre seksjoner og har til sammen 27,4 stillinger. Hver av seksjonene ledes av en seksjonssjef. Det er for det første **Seksjon for økonomi og innkjøp** som har ansvar for budsjett- og økonomistyring og økonomiforvaltning samt innkjøpsfunksjon, lønn og SAP-selvtjenning.

Seksjonen ledes av en økonomisjef og har 8 medarbeidere.



Dernest er det en **Seksjon for forvaltning av bygg** som har 12 tilsatte og ledes av en driftssjef. I denne gruppen inngår 9 renholdere som alle er tilsatt ved høgskolen. Seksjonens oppgaver er først og fremst knyttet til drift, vedlikehold og renhold av de vel 25 000 m<sup>2</sup> bygningsmasse høgskolen har.

Den tredje seksjonen i avdelingen er **Personalseksjonen** som har ansvar for alle oppgavene innen det personaladministrative området slik som rekrutterings- og tilsettingsarbeid, arbeidsmiljø og HMS-arbeid, leder- og kompetanseutvikling og andre personalpolitiske områder. Det er 6 medarbeidere ved seksjonen som ledes av en personalsjef.

#### 8.2.2 Avdeling for studie, forskning og informasjon

Dette er den største administrative avdelingen ved HiAk og har 49 medarbeidere. Avdelingen ledes av studie- og forskningsdirektøren og består av fem ulike seksjoner og det er følgende:

- Seksjon for bibliotek og forskningsadministrasjon – ledes av seksjonssjef

- Seksjon for informasjon, markedsføring og opptak – ledes av informasjonssjef
- Seksjon for informasjonssystemer – ledes av IT-sjef
- Seksjon for internasjonalt arbeid – ledes av sin seksjonssjef
- Seksjon for studieadministrasjon – ledes av studiesjef

**Seksjon for bibliotek og forskningsadministrasjon** består av 15 medarbeidere og de fleste av disse har bibliotekfaglig utdanning og bakgrunn og er knyttet til høgskolens bibliotek. De forskningsadministrative oppgavene ellers ivaretas av seksjonssjef og studie- og forskningsdirektøren, bl.a. gjennom sistnevntes egenskap som sekretær for Forskningsutvalget, og ellers ved bistand av saksbehandlere i studieadministrasjonen.

**Seksjon for informasjon, markedsføring og opptak** har til sammen 13 medarbeidere og dekker, som navnet tilsier et bredt og variert arbeidsområde. Det omfatter generelt informasjonsarbeid, inklusive intern informasjon gjennom nettet. Høgskolen har i tillegg til internett egne intranettsider og seksjonen er tillagt redaktør- og webansvar for dette. Videre arbeider seksjonen med profilering, markedsføring, messedeltakelse og lignende for å sikre god rekruttering av studenter. Selve opptaket av studenter er også lagt til denne seksjonen. Fra 2009 har også seksjonen ansvaret for Forskningstorget som HiO, UiO, UMB, BI og HiAk har samarbeidet om i flere år. Servicetorget, sentralbord og karriereveiledning og andre oppgaver er også forankret til denne seksjonen

**Seksjon for informasjonssystemer** har 12 medarbeidere og har ansvaret for drift, vedlikehold og utvikling av IT-tjenestene, servere, nettverk og telefoni. I tillegg er også dokumentasjon, arkiv, post og hustrykkeri knyttet til seksjonen. Seksjonen yter en betydelig brukerstøtte og har også ansvaret for romplanlegging og romdisponering av både klasserom og grupperom.

**Seksjon for internasjonalt arbeid** har 4 medarbeidere og seksjonen har ansvar for høgskolens internasjonale virksomhet. Det inkluderer forhandlinger om inngåelse av samarbeidsavtaler med utenlandske institusjoner, ut- og innreisende studenter, forskere og andre tilsatte, veiledning av studenter og tilsatte som ønsker å reise ut m.v. jf for øvrig kapitlene 4 og 5 om internasjonalisering i studiene og forskningen. Seksjonen har også ansvar for bistand med søknadsskriving og rapportering på internasjonale prosjekter

**Seksjon for studieadministrasjon** har 14 medarbeidere som har ansvaret for ulike studieadministrative saker som bl.a. kvalitetssikring av fag- og studieplaner, gjennomføring av eksamen, skriving av vitnemål og sluttdokumentasjon. I samarbeid med fagavdelingene har også seksjonen ansvaret for høgskolens kvalitetssikringssystem. Rapportering av studieadministrative forhold er blitt en stadig mer krevende oppgave og tilligger denne seksjonen. Høgskolen benytter MStas som studieadministrativt system, men har besluttet å ta i bruk FS som bl.a. HiO benytter, og fra 1.10.2010 vil høgskolen i sin helhet gå over til FS.

**Staben:** I tillegg til de to avdelingene i fellesadministrasjonen er det en mindre stabsenhet knyttet til rektor og ledelsen. Enheten har 3 medarbeidere som utfører ulike oppgaver knyttet til ledelsens virksomhet.

**Avdelingenes administrasjon:** Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, ble det foretatt en overføring av oppgaver og tilsatte fra avdelingene til fellesadministrasjonen ved samlokaliseringen i 2003. Det har medført at de administrative ressursene er beskjedne på avdelingsnivå. De stillingsressurser som finnes er først og fremst knyttet til kontorstøtte, men det er også en viss saksbehandlerressurs ved de største avdelingene. Fordelingen av administrative ressurser på avdelingsnivå er som følger:

- AY: 5,5\*
- AS: 2
- AV: 2,8
- AP: 1,7

\*) Tallene for antall stillinger gjelder fra før avdelingen ble delt og deler av avdelingen gikk inn i en ny Avdeling for helse, ernæring og ledelse sammen med sykepleierutdanningen. Den endelige fordeling av administrative ressurser er foreløpig ikke avklart. Det påvirker imidlertid ikke de samlede administrative ressurser ved avdelingene

Til sammen blir dette en stillingsressurs på til sammen 12 årsverk på avdelingsnivå.

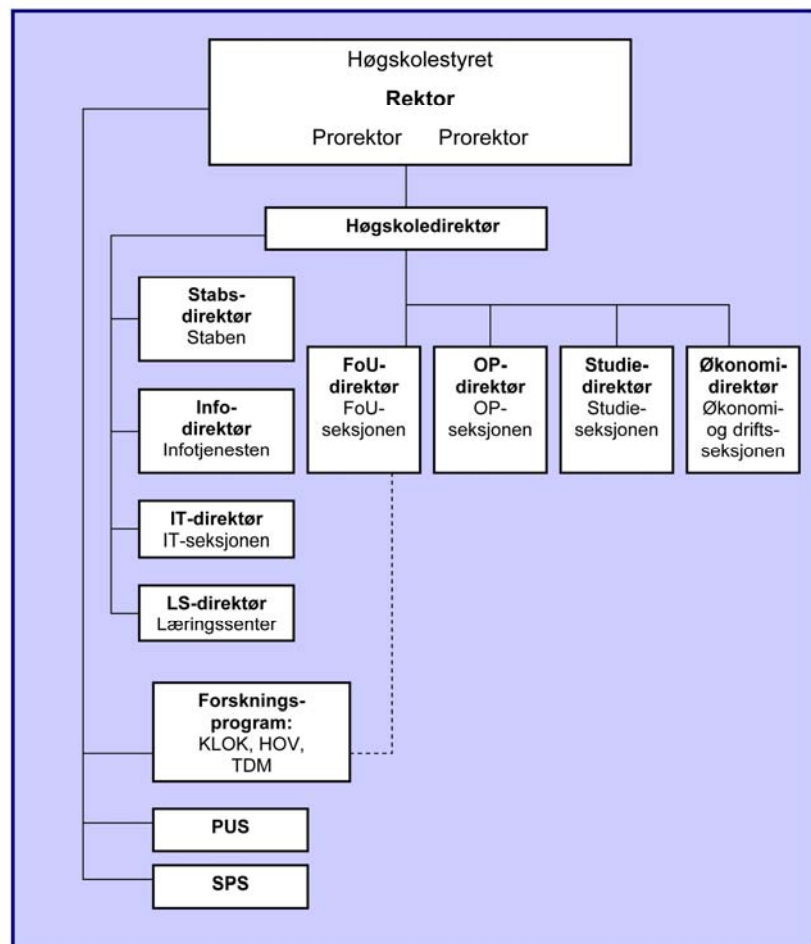
Det er totalt om lag 103 medarbeidere i administrasjonen og av disse er om lag 90 tilsatt i fellesadministrasjonen. Dette inkluderer 9 renholdere. På grunn av deltidsordninger utgjør dette 89 årsverk. Av disse er om lag 77 årsverk knyttet til fellesadministrasjonen.

Faglig-administrative stillinger som studieledere inngår ikke tallene ovenfor. Det gjør heller ikke de ressurser avdelingene bruker til praksisstudiene og som ivaretas av praksismedarbeidere. Det medgår ca 4 årsverk til administrativt arbeid med praksis ved HiAk.

### 8.3 Administrativ organisering ved HiO

Administrasjonen ved HiO består av en sentral administrasjon og en relativt godt utbygd administrasjon ved høgskolens syv avdelinger. Det er også visse administrative ressurser knyttet til sentrene PUS og SPS og de tre forskningsprogrammene (HOV, KLOK og TDM), jf kapittel 5 for en nærmere beskrivelse av sentrene og programmene. Høgskoledirektøren er leder for den samlede administrative virksomheten

Høgskolen i Oslo - sentraladministrasjonen



ved HiO. En oversikt over den administrative organisering framgår av oversikten nedenfor:

### **8.3.1. Den sentrale administrasjonen**

Den sentrale administrasjon består av 4 forvaltningsseksjoner (Studieseksjonen, FoU-seksjonen, Organisasjons- og personalseksjonen og Økonomi- og driftsseksjonen), Staben og tre ulike tjenester: Informasjonstjenesten, IT-seksjonen og Læringscenteret.

**Staben** er ledet av en stabsdirektør som ivaretar lederoppgaver og arbeidsområder etter nærmere avtale med høgskoledirektøren. For tiden er det 7 stillinger ved denne enheten (medregnet høgskoledirektøren). Staben dekker oppgaver som forværelsestjeneste og saksbehandling for høgskolens ledelse, samt sekretariatsoppgaver knyttet til høgskolens styre og dekan- og direktørmøtene.

**Studieseksjonen** ledes av studiedirektøren og har 42 stillinger. Seksjonen er inndelt i 4 kontorer: Kontoret for opptak, informasjon og studentadministrasjon (KOIS), Kontoret for fag- og studiesaker (KFS), Internasjonalt kontor og Student- og eksamenskontoret (SEK). KOIS og SEK har også ansvaret for *Studentservice*, som ivaretar felles servicefunksjoner overfor alle studentene ved HiO. Denne virksomheten ble etablert i 2006, og en tilsatt i OAS har arbeidsplass i Studentservice. HiO samarbeider med OAS om et *Karrieresenteret*, og dette er lagt direkte under studiedirektøren.

**Organisasjons- og personalseksjonen** ledes av organisasjons- og personaldirektøren og har til sammen 45 stillinger. Seksjonen består av følgende 3 kontorer: Kontoret for rekruttering og utvikling (RU-kontoret), Kontoret for forvaltningssaker og arkiv (FA-kontoret) og Servicekontoret. Sistnevnte kontor har bl.a. ansvaret for post, sentralbord og resepsjonstjenester samt kortsenteret for produksjon av adgangskort. Arkivet sorterer under FA-kontoret, mens HiOs felles Kurs- og konferansesenter driftes av Servicekontoret. Det er RU-kontoret som utfører arbeidet i forhold til de ulike tilsettingsorganer ved høgskolen. Disse er som nevnt lagt til institusjonsnivå ved HiO.

**Økonomi- og driftsseksjonen** ledes av økonomidirektøren og har ansvaret for økonomistyring, økonomiforvaltning, innkjøpsfunksjon og bygningsdrift. Det er til sammen 54 medarbeider ved seksjonen fordelt på 4 kontorer/enheter: Lønn, Kontoret for regnskap og økonomistyring (RØ), Kontoret for planarbeid og anskaffelser (PA) og Driftstjenesten. Sistnevnte tjeneste har alene 32 stillinger og ledes av en driftsdirektør. Driftsdirektøren har

ansvaret for vedlikehold, renhold, sikkerhet og romplanlegging for hele HiOs bygningsmasse på til sammen 110 000 m<sup>2</sup> som er fordelt på 13 ulike bygg samt noen mindre leielokaler.

**Informasjonstjenesten** er knyttet direkte til høgskolens øverste ledelse og ledes av en informasjonsdirektør. Det er til sammen 3 stillinger knyttet til det sentrale informasjonsarbeidet, hvorav en stilling har ansvaret som nettrektør for HiOs internettsider. All nettinformasjon ved HiO er åpent tilgjengelig for alle, og høgskolen har ikke intranett som HiAk. Det er også avsatt ressurser til informasjonsarbeid i avdelingene, og for tiden antas ca 2 årsverk å gå med til dette arbeidet.

**IT-seksjonen** ledes av en IT-direktør og har til sammen 24 stillinger. Disse fordeles mellom gruppene stabsfunksjoner, systemadministrasjon (drift av tjenester, telefoni, servere, nettverk og sikkerhet) og brukerstøtte. Inntil nylig var brukerstøtten knyttet til de enkelte avdelinger, men den er nå lagt om slik at det er etablert en felles brukerstøtteenhet (Brukerstøtte IT – BIT) med et eget BIT-senter. På grunn av spesielle behov i forhold til den faglige virksomheten, laboratorier m.v har Avdeling for ingeniørutdanning eget IT-personale som organisatorisk ikke er koblet til den sentrale IT-seksjonen.

**Læringscenteret** er organisert i 4 enheter med til sammen 45 stillinger. Senteret ledes av en læringscenterdirektør. Senteret består av følgende enheter: Læringscenteret P 48 og Læringscenteret P 35/PP (Pilestredet Park), samt Enhet for digitale tjenester og AV-tjenesten. AV-tjenesten ledes av en overingeniør og har 7 stillinger. De øvrige enhetene ledes av hovedbibliotekarer, og det er om lag 30 stillinger som innehas av personer med bibliotekfaglig bakgrunn. Det er også studentassistenter knyttet til virksomheten ved Læringscenteret og det anslås at dette utgjør ca 6 årsverk.

### **8.3.2 Administrasjon ved avdelingene**

Ved en høgskole av HiOs størrelse er det nødvendig med relativt store administrative ressurser også på avdelingsnivå. Avdeling LUI har alene en størrelse som er på høyde med en mellomstor norsk høgskole ellers i landet, og dette gjør det nødvendig å ha en administrasjonsordning som er svært forskjellig i fra den som finnes ved for eksempel HiAk, jf pkt 8.2 ovenfor. Avdelingsadministrasjonen har ansvaret for å ivareta lokale administrative forvaltningsmessige oppgaver både i forhold det sentrale nivå ved høgskolen og til ulike interne og eksterne brukergrupper.

Avdelingsadministrasjonen ledes av en dekan som er øverste leder av både den faglige og administrative virksomheten ved avdelingen. Avdelingsadministrasjonens daglige drift ledes av en avdelingsdirektør som har delegert myndighet fra dekanen. Ved de fem største avdelingene er avdelingsadministrasjonen delt i to kontorer: Kontor for økonomi, personalforvaltning og drift og Kontor for studieadministrasjon. Hvert av kontorene ledes av en kontorsjef. Avdelingsadministrasjonen dekker også enkelte andre spesialområder. De samme avdelingene har også en stabsfunksjon som er direkte knyttet til avdelingsdirektøren. De to minste avdelingene, EST og JBI, har ikke kontorer i sin administrasjon. Alle stillinger er samlet i en felles avdelingsadministrasjon under avdelingsdirektørens daglige ledelse.

Avdelingsadministrasjonene yter også saksbehandler- og kontorstøtte overfor studielederne i avdelingene. I tillegg er det nært samarbeid mellom saksbehandlere/kontorsjefer på avdelingsnivå og saksbehandlere på de etablerte forvaltningsområdene studie-, personal- og økonomiadministrasjon i den sentrale administrasjon. Tilsvarende er det nært samarbeid mellom FoU-seksjonen og kontaktpersonene på dette området i avdelingene. Den nylig opprettede FoU-seksjonen er for øvrig fortsatt under administrativ oppbygging i avdelingene ved HiO.

Alle avdelingene har, med unntak av IU, avsatt stillingsressurser til praksisadministrative oppgaver. Det er til sammen avsatt om lag 15 stillinger til dette. Avdelingene IU og HF har egne stillinger som laboratorieingeniører. IU har om lag 17 og HF har om lag 5 slike stillinger. Disse er ikke medregnet i de tall som angir administrative stillinger ved avdelingene, men inngår som støttestillinger til den faglige virksomheten.

De samlede administrative ressurser ved avdelingene er som følger:<sup>51</sup>

- Avd. EST            11
- Avd. HF             36
- Avd. IU             29
- Avd. JBI            17
- Avd. LUI            58

---

<sup>51</sup> Tallene er fra benchmarkingen 2008 og må tas som ca-tall. Tallene er avrundet til hele årsverk

- Avd. SAM 37
- Avd. SU 37

I tillegg er det visse administrative ressurser ved de to sentrene. PUS har 4,6 årsverk, mens SPS har 4,5 årsverk, inkludert en kontorsjef som leder av enheten. Begge sentrene har professorer som faglig-administrative ledere av virksomheten.

Totalt har HiO 234 administrative stillinger ved avdelingene/sentrene. Det samlede antall administrative årsverk ved høghskolen er omlag 465 i 2008.

#### **8.4 Administrative stillingsressurser i UH-sektoren**

Utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling er gjennom lov definert som UH-institusjonenes primære oppgaver. Samtidig forutsettes det at det ved de enkelte institusjonene skal være en administrasjon som har den kompetanse som er nødvendig for at virksomhetene følger opp de mål som myndighetene definerer og utfører forvaltningsoppgaver i henhold til de lover, forskrifter og annet regelverk som styrer virksomheten ved institusjonene. Med de rapporterings- og dokumentasjonskrav UH-institusjonene er blitt underlagt, er det både et stort behov for høy kompetanse til stillingene samtidig som de stadig økende administrative oppgavene også krever større administrative ressurser.

Bruk av stillingsressurser innenfor UH-sektoren har lenge vært et tema som har skapt diskusjoner, og har særlig blitt aktualisert i gjennom de siste 15-20 årene. Det er blitt pekt på at det over lang tid har vært en sterk vekst i de administrative ressurser og at dette over tid medfører reduserte ressurser til den faglige virksomhet. At det har funnet sted en vekst i administrative ressurser er det ikke tvil om. Men det har også vært en vekst i antall de vitenskaplige stillinger, om enn ikke i så stor grad som for administrative stillinger.

I en nylig utført benchmarking i UH-sektoren er det gitt en oversikt over utviklingen på dette område. Det bekrefter en vekst i administrative stillinger, men også en noe mindre vekst i antall vitenskaplige stillinger. Både HiO eller HiAk synes å ha en utvikling på dette området som tilsvarer utviklingen ved andre høghskoler. Oversikten nedenfor viser den andelen de administrativt tilsatte utgjør av det samlede antall stillinger ved institusjonene.

Benchmarkingen viser at den generelt ligger på omlag 40 % ved de fleste institusjonene, men det finnes avvik slik som Høgskolen i Bergen i oversikten nedenfor.

**Andel administrative stillinger:**

- HiO 39,9 %
- HiAk 38,8 %
- UiS 34,1 %
- UiO 42,9 %
- HiB 31,5 %

Tallene må leses med forsiktighet. Rapporteringsgrunnlaget vil kunne variere mellom institusjonene. Dette gjelder særlig i forhold til kategorisering av faglig/administrative lederstillinger (dekaner og studieledere). For HiAk og HiO inngår disse stillingene i kategorien ”administrative stillinger”.

### **8.5. Oppsummering og vurderinger**

Det er ikke administrative motiver som først og fremst er grunnlaget for et nærmere samarbeid eller en sammenslåing av HiAk og HiO. Det er heller ikke lagt til grunn at det skal oppnås administrativ effektivisering ved en eventuell sammenslåing. Et nærmere samarbeid eller sammenslåing av de to høgskolene er først og fremst motivert av et ønske om å skape et bedre grunnlag for den faglige virksomheten ved institusjonene.

Men samtidig vil en sammenslåing eller et nærmere samarbeid mellom HiO og HiAk kunne ha positive virkninger også sett i forhold til løsning av administrative oppgaver. Det vil kunne gi grunnlag for bedre kompetanseutvikling i forhold til de mange nye krav og oppgaver administrasjonen stilles overfor, særlig innenfor økonomiområdet (anskaffelser, innkjøp, regnskap og lønn). Et annet område kan for eksempel være arbeidet med internasjonalisering der det kan etableres en felles enhet for dette arbeidet, både i forhold til inngåelse av avtaler, mottak og opplegg for utvekslingsstudenter som kommer til høgskolene. Arbeidet som er startet med hensyn til å utvikle et samarbeid, eventuelt en felles enhet, for eksternt rettet virksomhet er et annet område som er egnet for økt samarbeid. Men nærmere samarbeid på ulike administrative område vil også stå overfor store utfordringer. De to høgskolene har på

enkelte områder ulike systemer og arbeidsformer, og skal det utvikles et nærmere samarbeid, krever dette standardisering omkring felles systemer og arbeidsformer.

Ved en sammenslåing av høyskolene vil omfang og bredde i administrative ressurser øke på alle områder. Det skulle gjøre det mulig å få økte administrative ressurser på områder som i dag er svakt dekket. Mulighetene for kompetanseutvikling og spesialisering vil øke, slik at de administrative tjenestene utføres på en kompetent og effektiv måte. Dette kan også ha negative sider. Større organisasjon åpner for muligheten til sterkere spesialisering i organisasjonen. Det kan medføre at arbeidsområdet for den enkelte kan bli smalere og gjøre jobbinnholdet mer ensformig. Men dette er avhengig av hvordan man organiserer den administrative virksomheten ved den nye institusjonen. Det som vil være en ubetinget fordel ved en sammenslåing, er at sårbare administrative funksjoner får et sterkere og mer robust grunnlag.

Administrasjonen er sannsynligvis det området som vil bli sterkest berørt av en eventuell sammenslåing. Dette er derfor et område som må utredes nærmere dersom det blir en sammenslåing av de to institusjonene. Felles administrative enheter må bygges opp på de fleste områder og det vil kunne berøre arbeidssituasjonen for mange tilsatte, både på ledernivå og blant saksbehandlere. Dersom prosessen videreføres mot en sammenslåing, er det derfor viktig at det etableres dialog og avtaler med de tilsatte og deres organisasjoner. Jf for øvrig utredningen om partenes rettigheter og plikter i slike prosesser som en egen arbeidsgruppe legger fram i tilknytning til denne utredningen.



## **9. Bibliotek og læringscenter**

### **9.1 Innledning**

Fag- og forskningsbibliotekene ved universiteter og høyskoler har vært og er en av grunnsteinene for den undervisning og forskning som finner sted ved institusjonene. Det å ha et bredt sett av bibliotek tjenester er en forutsetning for å kunne drive forskning og forskningsbasert undervisning. Et moderne fag- og forskningsbibliotek i dag har et bredt sett av tjenester. De fysiske boksamlingene er fortsatt et grunnleggende element, men i tillegg inngår nasjonale og internasjonale databaser, ulike digitale tjenester, tilgang til elektroniske oversikter og fulltekstdokumenter m.v. i bibliotekets virksomhet. Det at informasjon i økende grad er tilgjengelig på nettet, har ført til at bibliotekrommet har tatt opp i seg nye tjenester som støtter opp under studentenes læring og tilsattes forskning og undervisning.

I løpet av de siste årene har det derfor skjedd en utvikling hvor tjenestetilbudet ved bibliotekene er blitt vesentlig endret. Bibliotekene har fortsatt en viktig rolle ved å bidra med bøker og tidsskrifter til undervisning og forskning, men forholder seg på en langt mer aktiv måte i forhold til studentenes læringssituasjon. Den teknologiske utviklingen er en viktig forutsetning for dette, men utviklingen avspeiler også en endring i læringssyn. Disse endringene har bibliotekene tatt innover seg, og enkelte har tatt betegnelsen ”læringscenter”, mens andre har beholdt bibliotekbegrepet uten at forskjellene nødvendigvis er så store.

Både HiO og HiAk har godt utbygde bibliotek tjenester overfor studenter og ansatte. Ved HiO har man valgt betegnelsen ”læringscenter” på virksomheten, mens HiAk har beholdt begrepet ”bibliotek” uten at forskjellene er store.

### **9.2. Læringscenteret ved HiO**

Læringscenteret ved HiO omfatter det meste av læringsressurser som ikke er tradisjonell undervisning. Her finner studenter og ansatte den tradisjonelle papirbaserte mediesamling til biblioteket. Men i tillegg finner man faste PC-arbeidsplasser med tilgang til bibliotekets mediesamling. Behovet for faste PC-arbeidsplasser har imidlertid avtatt de siste årene ettersom stadig flere studenter har egne, bærbare PC'er. Gjennom sin egen PC har de tilgang til bibliotekets kunnskapskilder hjemmefra. I Læringscenteret er det også vanlige arbeidsplasser hvor studentene kan arbeide med sine PC'er, og det er utlån av PC'er til de som ønsker dette. Det er også stille lesesalsplasser hvor studentene kan lese konsentrert.

Læringscenteret har videre en rekke grupperom hvor studentene selv booker seg inn dersom de ønsker gruppearbeid. Grupperommene er velutstyrt med bl.a. storskjerm slik at de kan koble opp PC og arbeide felles med en tekst på storskjermen.

Som en del av læringscenteret er det et velutrustet Anatomiroom hvor det er samlet anatomimodeller og lignende fra mange avdelinger. De er plassert i et rom som er stort nok til å ha undervisning og demonstrasjoner. Rommet er utstyrt med Anatomi-TV som gir muligheter til å studere menneskets anatomi 3-dimensjonalt. Fra PC'er har studentene adgang til alle andre kunnskapskilder som Læringscenteret har kjøpt adgang til. Læringscenteret har også et såkalt Presentasjonsrom som er utstyrt som større auditorier og hvor studentene kan trene på å legge fram presentasjoner.

Læringscenteret har en omfattende veilednings- og opplæringsvirksomhet. Veiledning og kurs gis til studenter og ansatte slik at de kan finne den informasjon de søker, enten det er i forhold til den papirbaserte samlingen eller i den digitale. Det gis videre veiledning i IKT-bruk, og ved et av læringscentra er det også et omfattende utlån av IKT- og AV-utstyr. Det var tidligere IT-seksjonen som hadde ansvaret for AV-utstyret. I dag er IT-seksjonens oppgave først og fremst knyttet til drifting av servere og implementering av programvare for hele institusjonen. IKT-service ligger nå til Læringscenteret, mens avdelingene har også egen IT-tilsatte som gir veiledning. Læringscenterets AV-seksjon har ansvaret for service og vedlikehold av AV-utstyr i klasserom og auditorier og driver dessuten opplæring av ansatte i AV-bruk, undervisning av studenter og produksjon av læremidler. Læringscenteret har det siste året også engasjert seg i pedagogisk utvikling. Det er inngått en samarbeidsavtale med Pedagogisk utviklingscenter ved høgskolen om dette, og dette har ført til prosjektet "Latina-lab" (Learning and teaching in a digital world).

HiO vurderer erfaringene med Læringscenteret som positive. Gjennom et felles senter som samler de ulike læringsressurser innenfor en felles ramme, oppnår man en mer effektiv driftsmodell og en bedre samordning av ressursene.

### **9.2.1 Organiseringen av Læringscenteret**

Læringscenteret ligger under høgskoledirektøren og ledes av læringscenterdirektør. Senteret har nær 40 stillinger og disse er organisert i følgende enheter:

- PP og P35
- P48
- AV-tjenesten
- Enhet for digitale tjenester
- Læringsdirektør med stab

Personalet ved Læringscenteret består i hovedsak av bibliotekfaglige stillinger som utgjør ca 30 stillinger. AV-seksjonen har 7 stillinger, mens det i tillegg er en økonomi/ personalmedarbeider og en stabsmedarbeider i tillegg til direktøren ved Læringscenteret.

Personalet er organisert i tre faggrupper som har hver sin tilsatte leder:

- Faggruppe for undervisning og brukertjenester
- Faggruppe for samlingsutvikling
- Faggruppe for digitale tjenester

HiO bruker Frida for rapportering av FoU-aktiviteter. HiO-forskerne registrerer selv sin forskningsaktivitet, men FoU-koordinatorene er superbrukere ved avdelingene og bistår forskerne i dette arbeidet. Dekanene har ansvar for kvaliteten på rapporteringen fra avdelingen. Det er videre vedtatt å etablere et åpent, institusjonelt arkiv bygd på programvaren Dspace og arbeidet med dette vil finne sted i 2009.

Samlingens størrelse ved HiO oppgis å være vel 157 000 bind og tilveksten siste år var nær 7 000. Kasseringen på vel 24 000 gjør likevel at det skjedde en reduksjon i antall bind i 2008

### **9.3 Biblioteket ved HiAk**

HiAk har en annerledes organisering av sin bibliotekvirksomhet. Ved samlokaliseringen i 2003 la man til grunn en læringscentermodell, men man valgte å bruke det tradisjonelle begrepet, "bibliotek", som betegnelse på virksomheten. Grunnen for dette er at hele høgskolen er et læringscenter, og biblioteket er en selvsagt del av dette. Man utformet derfor biblioteket, både fysisk og innholdsmessig ut fra at biblioteket skal gi læringsstøtte i form av både fysiske og digitale informasjonskilder, veiledning og brukeropplæring.

Det er ikke grupperom og andre spesialrom i tilknytning til biblioteket ved HiAk. I stedet ble det valgt åpne, lyse lokaler som er godt tilpasset gruppearbeid. Det er PC'er installert på arbeidsplasser, men også ved HiAk er det nå slik at studentene har sine egne bærbare PC'er. Biblioteket har hatt en stille lesesal, men denne ble svært lite benyttet, og fra 2008 ble dette omgjort til en lesesal for masterstudentene.

Biblioteket ved HiAk driver et stort opplæringstilbud i forhold til studentene. Det gis i dag opplæring til alle klasser, og undervisningen skjer i den ordinære undervisningstiden og skjer i tett samarbeid med faglærerne. Studenten får også opplæring i informasjonssøking i forbindelse med oppstart av større eller mindre oppgavearbeid. I tillegg blir bibliotekets kompetanse utnyttet i forbindelse med studieplanarbeidet. Biblioteket arrangerer videre kurs i referansehåndteringssystemet EndNote for både forskere og studenter, samt kurs i sitering og APA-stil. Dette er det voksende interesse for.

### **9.3.1 Organiseringen av biblioteket ved HiAk**

Biblioteket er organisert som en egen Seksjon for bibliotek og forskningsadministrasjon under Studie-, forsknings- og informasjonsavdelingen. Seksjonslederen har i tillegg til biblioteket også ansvaret for forskningsadministrasjon og høskolens skriftserie. For skriftserien er det en egen redaktør i deltidsstilling

HiAk bruker Forskdok som forskningsdokumentasjonssystem, og det er biblioteket som står for all registrering og kvalitetssikring i systemet. I 2009 etablerer HiAk sitt åpne institusjonelle arkiv, HiAk-Brage. Systemet driftes av BIBSYS, men biblioteket er prosjektansvarlig og har etablert struktur og system for kvalitetssikring. Alle publikasjoner som ikke er fagfellevurdert, skal godkjennes av dekan/forskningsleder før det gjøres tilgjengelig i åpent arkiv.

Bibliotekets samling består av 66 000 bind, 330 trykte tidsskrifter og 4200 digitale tidsskrifter. Biblioteket har også tilgang til en rekke databaser

### **9.4. Oppsummering og vurdering**

HiO og HiAk har valgt noe ulike organisatoriske løsninger med hensyn til sine biblioteker. Ved HiO inngår alle læringsressurser unntatt undervisningen i et læringssenter og dette tilbyr et bredere sett av tjenester enn et bibliotek. Dette gjelder først og fremst AV-tjenester som

leverer undervisningstjenester, produserer film og har ansvar for alt AV-utstyr i auditorier og klasserom. Det også læringssettret som har ansvar for IT-veiledningen av studentene. Dette er funksjoner som er forankret i IT-seksjonen ved HiAk.

Kjernen av tjenester er likevel relativt lik: Det tilbys bøker og digitale ressurser både fysisk og via digitale nettverk. Det drives omfattende opplæringsvirksomhet for å bygge opp informasjonskompetanse hos studenter og ansatte, herunder spesialsøk i databaser, referansehåndteringsverktøyet EndNote m.v. Begge institusjoner tilbyr tilgang til en rekke databaser og fullteksttilganger. Om lag 15 av disse er felles for både HiAk og HiO. En sammenslåing av høgskolene vil derfor kunne gi en bredere tilgang til databaser, men det vil neppe være mulig å oppnå besparelser gjennom felles abonnement ettersom prisene øker med institusjonens størrelse.

En oversikt over de ressurser som brukes på bibliotek/læringscenter ved de to høgskolene går fram av oversikten nedenfor<sup>52</sup>

2007	Tilvekst pr bruker	Fjernlån*	Årsverk pr bruker	Utlån pr bruker	Utgifter pr bruker	Medieutgift pr bruker
HiO	0,51	0,95	0,0025	15,76	1940	417
HiAk	0,36	1,41	0,0028	7,85	1623	305

\*) Tall over 1 tilsier mer utlån til andre bibliotek enn innlån

Som det framgår av oversikten bruker HiO mer ressurser på sin bibliotekvirksomhet enn HiAk. Samlede utgifter pr bruker og medieutgifter pr bruker er klart større ved HiO. Utlån er til dels betydelig høyere. Et interessant trekk er imidlertid at biblioteket ved HiAk har en større "eksport" enn "import" gjennom fjernlånsordningen.

<sup>52</sup> Høgskolen i Vestfold: Sammenligning av noen indikatorer mellom statlige høgskoler i 2007. <http://www.bib.hive.no/adm/statistikk/hs-indik-2007/index.htm>



## **10. Studentorganisering og studentdemokrati.**

### **10.1. Innledning.**

Gjennom universitets- og høgskoleloven er studentene og studentenes organisasjoner sikret deltakelse i alle kollegiale organer som er tillagt beslutningsmyndighet ved institusjonen. Hovedregelen er at de skal være representert med to representanter, men det kan gjøres unntak slik at det kun er en representant som fullverdig medlem i det aktuelle organet. I så fall har ytterligere en student rett til å møte i organet, men uten at representanten har stemmerett. I høgskolens styrende organer som styre og avdelingsstyrer møter studentene med 2 representanter.

UH-loven inneholder også bestemmelser om at studentene har rett til å opprette eget studentorgan som skal ivareta studentenes rettigheter og fremme deres synspunkter overfor høgskolens ledelse og de aktuelle styringsorganer, jf UH-loven §4-1. Studentorganet skal høres i alle saker som angår studentene. Studentenes rett til å opprette studentorganer vil også si at institusjonene har en plikt til å legge forholdene til rette for studentenes arbeid slik at dette kan fungere "tilfredsstillende" som det heter i lovteksten. En nærmere utdyping av hva "tilfredsstillende" konkret betyr, skal spesifiseres i en egen avtale mellom institusjonen og det øverste studentorganet.

Studentene ved HiO og HiAk er for tiden involvert i ytterligere 2 fusjonsprosesser utover prosessen med HiO-HiAk. Tradisjonelt har høgskolestudentene vært organisert nasjonalt i Studentenes Landsforbund (StL), mens universitetsstudentene er organisert i Norsk Studentunion (NSU). Dette skillet er i ferd med å utviskes. Studentene ved Universitetet i Agder er for eksempel medlemmer av StL. Det samme gjelder flere av de vitenskaplige høgskolene. Det har i lang tid pågått sonderinger mellom de to organisasjonene om en sammenslåing, og StLs vedtak med konklusjon i forhold til dette, ventes i løpet av første halvår 2009. En eventuell fusjon vil ikke bli en realitet før sommeren 2010.

Mens StL og NSU kan karakteriseres som interesseorganisasjoner for studentene, er samskipnadene studentenes velferdsorganisasjon. HiO og HiAk er tilknyttet Oslo og Akershus høgskolens studentsamskipnad (OAS), mens studentene ved UiO er tilknyttet Studentsamskipnaden i Oslo (SIO). De to studentsamskipnadene er også i drøftinger om en sammenslåing. Det er studentene, som innehar vervet som styreleder i samskipnadene,

sammen med de to direktørene for OAS og SiO, som har tatt initiativet til drøftingene og som er engasjert i forhandlingene om en eventuell sammenslåing.

Det er foreløpig uklart hva som blir resultatet av de to nevnte fusjonsprosessene. De er imidlertid en illustrasjon på at studentene ønsker å stå sammen, uavhengig av om de er studenter ved en høyskole eller universitet.

Oversikt over medlemmene av OAS og SiO:

OAS	SiO
<u>Barratt Due Musikk institutt</u> <u>Den Norske Balletthøyskole</u> <u>Den Norske Eurytmihøyskole</u> <u>Høgskolen i Oslo</u> <u>Høgskolen i Akershus</u> <u>Høgskolen i Staffeldtsgate</u> <u>Lovisenberg diakonale høyskole</u> <u>Høyskolen Diakonova</u> <u>Norges Informasjonsteknologiske høyskole</u> <u>Politihøgskolen</u> <u>Rudolf Steinerhøyskolen</u> <u>Folkeuniversitetene</u>	<u>Kunsthøgskolen i Oslo</u> <u>Universitetet i Oslo</u> <u>Handelshøyskolen BI i Oslo</u> <u>Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo</u> <u>Norges veterinærhøgskole</u> <u>Norges musikkhøgskole</u> <u>Norges idrettshøgskole</u> <u>Det teologiske Menighetsfakultet</u>

## 10.2 Studentdemokratiet ved HiO.

Studentparlamentet er betegnelsen som benyttes på det øverste studentorganet ved HiO. Parlamentets øverste organ er "Forsamlinga" som i alt har 22 medlemmer. Hver av de 7 avdelingene ved høyskolen har en fast representant. I tillegg velges det en tilleggsrepresentant per påbegynte tusen studenter. Den minste avdelingen, Avdeling for estetiske fag, får etter denne fordelingsnøkkel 2 representanter, mens de to største avdelingene, Avdeling for samfunnsfag og Avdeling for lærerutdanning og internasjonale studier, får 4 representanter hver. De øvrige avdelingene har 3 representanter hver. Forsamlinga vedtar hovedlinjene for Studentparlamentets arbeid og tar avgjørelse i alle viktige saker. Organet møtes normalt 7 ganger per år. Medlemmene av Forsamlinga mottar ingen økonomisk kompensasjon for arbeidet.

Det er Forsamlinga som velger Studentparlamentets styre. Styret består av 7 medlemmer, en fra hver avdeling, samt leder og nestleder. Hvert styremedlem har et personlig varamedlem. Styret møtes normalt en gang per uke og behandler løpende saker som ikke har et innhold som tilsier behandling i Forsamlinga. Det er styret som er innstillende organ overfor Forsamlinga. Heller ikke styrets medlemmer mottar økonomisk godtgjøring for sitt verv.

Parlamentets ledelse består av leder og nestleder. Disse velges av Forsamlinga, vanligvis innen utgangen av april. Valgperioden er fra 1. juli til 30. juni neste år. Leder og nestleder frikjøpes av institusjonen og har permisjon fra sine studier i tiden de fungerer som tillitsvalgte på heltid. De avlønnes for tiden i henholdsvis lønnstrinn 31 og 28 i statens regulativ. I tillegg har Studentparlamentet en ansatt organisasjonskonsulent, en stilling som utlyses eksternt. Det er styret som tilsetter i stillingen, men arbeidsavtalen inngås med HiO slik at vedkommende formelt sett blir ansatt ved HiO. For tiden er den også en 50 % prosjektstilling som velferdsansvarlig. Denne stillingen er ment å avlaste Studentparlamentet i forhold til saker som har tilknytning til studentgrupper og studentforeninger ved høgskolen. Det er derfor velferdsansvarlig som er saksbehandler for velferdsutvalget og bistår studentene med å starte opp og holde ved like grupper og foreninger ved høgskolen. Til sammen er det altså for tiden 3,5 stillinger knyttet til studentparlamentets arbeid ved HiO.

Studentene har også opprettet et velferdsstyre, og dette har 7 medlemmer. Velferdsstyret behandler bl.a. søknader om å bli registrert som studentgruppe ved HiO og behandler saker om økonomiske støtte til mindre prosjekter (for tiden prosjekter under 10 000 kroner, men summen er under justering). Det forbereder også søknader om støtte som på grunn av sin størrelse må behandles i styret.

I tillegg til det sentralt organiserte Studentparlamentet, finnes det også 10 studentråd ved de 7 avdelingene. Det er to avdelinger som har flere studentråd. Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag har et Studentråd for journalist, medier og kommunikasjon og et Studentråd for bibliotek- og informasjonsfag. Avdeling for lærerutdanning og internasjonale studier har 3 studentråd: Ett for allmennlærerutdanning, ett for førskolelærerutdanning og ett for utviklingsstudier. Valg av medlemmer til de lokale studentrådene varierer. Ved enkelte avdelinger gjennomføres urnevalg, mens ved andre er det de tillitsvalgte studentene i de ulike klasser som utgjør studentrådet. Vervene i de lokale studentråd er ikke lønnede verv.

Studentene ved HiO er sterkt involvert i arbeidet til Studentenes landsforbund. Representasjon i StL er basert på studenttallet ved institusjonen og HiOs studenter er derfor representert med 3 medlemmer i forbundets landsstyre og har 13 delegater til StLs landsmøte.

### **10.3 Studentdemokratiet ved HiAk.**

Studentparlamentet ved HiAk består av 14 medlemmer hvorav 4 er i lønnede verv og disse utgjør ledergruppen i parlamentet. Ledergruppa består av leder, informasjonsansvarlig, fag- og kvalitetssikringsansvarlig og fadder- og velferdsansvarlig. Sammen med en organisasjonssekretær på deltid, deler disse 2 stillingene på følgende måte:

- Leder 50 %
- Nestleder (fagansvarlig) 40 %
- Informasjonsansvarlig 30 %
- Fadder- og velferdsansvarlig 30 %

I tillegg er det en organisasjonssekretær i 50 % stilling. Til sammen utgjør dette 2 årsverk

De øvrige medlemmer av studentparlamentet rekrutteres fra de 4 avdelingene som i utgangspunktet har minimum 3 medlemmer hver. I tillegg velges det 1 medlem for hver påbegynte 500 studenter. Til sammen gir dette 14 medlemmer, men dersom medlemmer i parlamentet ikke ønsker å inngå i lederroller, kan det rekrutteres kandidater utenfor studentparlamentet. Det kan medføre at parlamentet får inntil 4 ekstra medlemmer. Ved HiAk er det bare ved en avdeling det er et fungerende studentråd.

Studentene ved HiAk er i likhet med HiOs studenter medlemmer av StL. De er representert med 1 medlem i StLs landsstyre og har 4 delegater på landsmøte.

### **10.4 Oppsummering og vurdering.**

Organiseringen av studentene ved HiO og HiAk er relativt lik og begge studentorganisasjonene er medlemmer av StL. HiO skiller seg fra HiAk ved at de har fungerende studentråd på avdelingsnivå, mens HiAk kun har studentråd på Avdeling for produktdesign. På grunn av sin størrelse har dessuten HiOs studentparlament større ressurser

enn ved HiAk, men sett i forhold til størrelse har likevel HiAks studentparlament relativt sett større ressurser knyttet til lønnede verv/stillinger.

Studentparlamentene ved HiO og HiAk har allerede innledet et nært samarbeid. Det gjelder i forhold til fusjonsprosessen mellom StL og NSU, som parlamentene er involvert i, men også i forhold til den pågående prosessen mellom HiAk og HiO. De har skissert hvordan et felles studentdemokrati kan etableres og forutsetter at de vil beholde, og kanskje øke noe, de ressurser som i dag er avsatt til avlønning av tillitsvalgte og organisasjonssekretærer.

Jo større høgskolen er, jo bedre blir grunnlaget for å danne et slagkraftig studentparlament. De tillitsvalgtes arbeid kan da profesjonaliseres i større grad. HiO har derfor hatt gode muligheter til å utvikle en slagkraftig og profesjonell studentorganisasjon og det har blitt lagt ned stor innsats for å få dette til. HiAk har også et velfungerende studentdemokrati, men har ikke det samme arbeidsgrunnlaget som deres kolleger ved HiO. En sammenslåing av HiO og HiAk vil medføre at det kan dannes et felles studentdemokrati med et felles studentorgan. Det vil gi en større slagkraft for studentorganisasjonen, både i forhold til egne studenter, til ledelsen ved egen høgskole og i forhold til eksterne grupper eller organisasjoner.

Dersom en samarbeidsmodell mellom høgskolene blir valgt, vil det medføre at tilsvarende samarbeidsløsninger må utvikles mellom studentene. Det kan gi positive effekter i forhold til for eksempel opplæring og kurssamarbeid, policyoverlegninger og samordnet opptreden om felles saker i eksterne organer og lignende. De oppnår imidlertid ikke å få en nevneverdig sterkere posisjon i forhold til eksterne organisasjoner som ved en sammenslåing. Likeledes vil en ved en samarbeidsmodell ha to studentorganer som har fokus og oppmerksomhet mot virksomheten ved hver sin institusjon.

I studentenes drøftinger om en framtidig fusjon mellom HiAk og HiO, har man så langt lagt opp til en organisering som er tilpasset den to-campusløsningen som eventuelt vil være mest realistisk. Det forutsettes at ledergruppen og ansatte organisasjonssekretærer deler seg slik at det blir god representasjon ved begge campus. Leder, og eventuelt en nestleder dersom det opprettes to slike stillinger, bør likevel ha sitt arbeid på det sted hvor flertallet av studenter er lokalisert. En ordning hvor ledelsen er mer mobil og er til stede på begge campus på forskjellige dager i uken er også en aktuell modell.



## **11. Medbestemmelse og tjenestemannsorganisasjonene.**

### **11.1. Innledning.**

Innflytelse og medbestemmelse for tilsatte innenfor universiteter og høyskoler finner sted gjennom to sett av kanaler. Gjennom lovgivning og internt regelverk er ansatte ved institusjonene sikret representasjon i institusjonens styrende organer som styre, avdelingsstyrer og andre organer med beslutningsmyndighet. Det er for eksempel lovfestet at som hovedregel skal de tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger ha 3 eller 4 av de 11 medlemmene i institusjonens styre, avhengig av hvilken styringsmodell som er valgt. I tillegg skal teknisk/administrativt tilsatte ha ett medlem.

Det som skal behandles i dette kapittel er imidlertid den medinnflytelse de tilsatte har gjennom tjenestemannsorganisasjonene og som er basert på Hovedavtalen i staten. På grunnlag av den forrige Hovedavtalen, er det ved den enkelte institusjon utarbeidet en tilpasningsavtale som gir nærmere detaljerte regler tilpasset den enkelte virksomhet. Disse må justeres etter inngåelse av ny Hovedavtale fra 1. januar 2009. Formålet med en slik tilpasningsavtale er å skape et best mulig grunnlag for samarbeid mellom partene ved institusjonene. I tillegg til Hovedavtalen, gir også Arbeidsmiljøloven hjemmel for medinnflytelse gjennom arbeidsmiljøutvalg og vernetjeneste. Kapitlet vil derfor gi en oversikt over de samarbeidsordningene som finnes mellom partene ved HiO og HiAk.

Dersom de to høyskolene går inn i en prosess hvor målet er en sammenslåing, er det en rekke bestemmelser i avtaleverket som regulerer de to partenes rettigheter og plikter. Disse forhold blir ikke tatt opp i denne utredningen, men blir drøftet i en egen delutredning som prosjektgruppen opprettet for å få en kartlegging av disse forhold. Arbeidsgruppen som har utført dette arbeidet har bestått av tidligere organisasjons- og personaldirektør Else Bjørnæs, HiO, personalsjef Erik Tangstrøm, HiAk og følgende to medlemmer av prosjektgruppen, Erik Grønvold, Forskerforbundet/HiO og Karin Bjørneboe Løvli, NTL/HiAk. Denne delutredningen blir lagt fram sammen med prosjektgruppens hovedutredning.

### **11.2. Medbestemmelse ved HiO.**

HiO har en tilpasningsavtale som sist ble oppdatert i april 2008. Det gis innledningsvis i avtalen uttrykk for et mål om at avtalen skal sikre tjenestemannsorganisasjonene en reell innflytelse på de avgjørelser som treffes ved høyskolen. Tillitsvalgte og ledere skal møtes som

likeverdige parter med ”oppriktig vilje til å finne løsninger som er til beste for Høgskolen i Oslo, selv om de har ulike roller og derfor kan ha ulike interesser å ivareta”. Høgskolen har også en omstillingsavtale inngått i 2001 og revidert i 2005.

Medbestemmelse ved HiO utøves gjennom de former som skisseres i Hovedavtalen: Informasjon, drøftinger og forhandlinger. Sakens innhold og karakter avgjør om saken skal behandles på ”virksomhetsnivå” (institusjonsnivå) eller ”driftsenhetsnivå” (avdelingsnivå). På virksomhetsnivå vil arbeidsgiverparten være høgskoledirektøren, som kan være representert ved organisasjons- og personaldirektør, kontorsjef ved det kontor i Organisasjons- og personalseksjonen (OP-seksjonen) som har ansvaret for kontakten med tjenestemannsorganisasjonene, økonomidirektør eller studiedirektør, avhengig av hvilke saker som behandles. På driftsenhetsnivå er arbeidsgiverparten dekan, som kan være representert ved avdelingsdirektør eller kontorsjef for personal og økonomi. For den sentrale administrasjonen, fellesadministrasjonen, er arbeidsgiver den samme som for virksomhetsnivå.

For representasjon fra arbeidstakersiden legges det til grunn de bestemmelser som er nedfelt i Hovedavtalens § 9. Dette gjelder både på virksomhetsnivå og driftsenhetsnivå. I følge disse bestemmelsene er det organisasjoner som organiserer minst 10 % av de tilsatte i den aktuelle virksomhet/driftsenhet som får partsrettigheter. Øvrige organisasjoner representeres gjennom hovedsammenslutningsnivå.

Det er 5 tjenestemannsorganisasjoner ved HiO som har tillitsvalgte etter Hovedavtalen (hovedtillitsvalgte). Disse tilhører 4 hovedsammenslutninger. Det er Forskerforbundet og Norsk Sykepleierforbund som begge har egen representasjon etter 10 %-regelen, og som er med i hovedsammenslutningen UNIO. Videre har Norsk Tjenestemannslag (NTL), som er en del av hovedsammenslutningen LO-stat, også representasjon etter 10 %-regelen. Videre er Samfunnsviterne, som er en del av hovedsammenslutningen Akademikerne, og Parat, som er en del av hovedsammenslutningen YS-stat, begge representert på hovedsammenslutningsnivå ettersom de er for små til å ha egen representasjon. De ivaretar også interessene til andre organisasjoner innen samme hovedsammenslutning når det er aktuelt. Den samlede ressurs som medgår til hovedtillitsvalgte er på 2,5 årsverk, og denne tidsressursen fordeles etter drøftinger.

Av høgskolens 1170 ansatte er det om lag 1130 som er organisert i en eller annen tjenestemannsorganisasjon. Det gir en organisasjonsprosent på vel 96. Av tjenestemannsorganisasjonene er Forskerforbundet den klart største foreningen med opp mot halvparten av de fagorganiserte som medlemmer (43 %). En oversikt over de ulike foreninger og fordelingen av medlemmene er som følger:

Norsk Forskerforbund	490	medlemmer
Norsk Tjenestemannslag - NTL	205	”
Norsk sykepleierforbund -	120	”
Utdanningsforbundet	100	”
Parat	46	”
Samfunnsviterne – SVF	40	”
Fellesorganisasjonen for sosionomer, barnevernspedagoger, vernepleiere og velferdsarbeidere	25	”
Juristforbundet - JF	10	”
Siviløkonomforeningen – SIØ	10	”
Bibliotekforbundet – BF	10	”
Andre	46	”

Det er faste IDF-møter (IDF = informasjon, drøfting, forhandling) med tjenestemannsorganisasjonene. Dette skjer regelmessig foran hvert styremøte, men i tillegg etter behov og når større saker er under behandling. Etter framlegg av statsbudsjett skal det så snart som mulig avholdes et informasjonsmøte med tjenestemannsorganisasjonene. Det betyr at det er om lag 10 møter i løpet av et år eller ett i måneden.

Det er tilsvarende ordninger på avdelingsnivået. Saker som fremmes for avdelingsstyrene behandles i møter med tjenestemannsorganisasjonene, og i avdelingene er det også drøftinger i forhold til fordelingen av budsjettet som avdelingen er blitt tildelt. Også de avdelingstillitsvalgte tilstås en viss tidsressurs til arbeidet, men dette avtales på avdelingsnivå på grunnlag av en anbefaling fra institusjonsnivå. Normen er 75 timer som grunnressurs pluss 4 timer pr medlem. Denne tidsressurs legges inn som en del av arbeidsplanen for tjenestemannsrepresentanten. Hvilke tjenestemannsorganisasjoner som er representert vil

varierte fra avdeling til avdeling avhengig av hvilke tjenestemannsorganisasjoner de tilsatte ved avdelingen sogner til.

Tjenestemannsorganisasjonene er også representert i andre utvalg. Etter UH-lovens § 6-3 og tjenestemannslovens §§ 4 og 5 skal det være et tilsettingsråd/tilsettingsutvalg ved virksomheten. Ved HiO skjer alle tilsetninger sentralt, og det er 5 faste tilsettingsorganer ved høghskolen:

- **Styret** foretar tilsetninger i lederstillinger over kontorsjefsnivå og ved tilsetting i stillinger etter kallelse
- **Tilsettingsråd for kontorsjefer** hvor tjenestemannsorganisasjonene har 2 av 5 medlemmer
- **Tilsettingsråd for tekniske og administrative stillinger**, hvor tjenestemannsorganisasjonene har 2 av 5 medlemmer etter styrets bestemmelse
- **Tilsettingsutvalg for undervisnings- og forskerstillinger**, hvor også tjenestemannsorganisasjonene har 2 av 5 medlemmer
- **Tilsettingsutvalg for professorer og dosenter** hvor medlemmene oppnevnes av styret og utvalget har følgende medlemmer: Rektor, OP-direktør, dekan ved den aktuelle avdeling, en representant fra undervisnings- og forskningspersonalet oppnevnt etter forslag fra tjenestemannsorganisasjonene og en studentrepresentant oppnevnt av Studentparlamentet

I tillegg deltar tjenestemannsorganisasjonene i utvalg og komiteer som oppnevnes til å utrede og fremme forslag til aktuelle saksområder ved høghskolen. De deltar også jevnlig i andre fora og samlinger og det er årlige fellesseminarer mellom ledelsen og tillitsvalgte omkring problemstillinger knyttet til Hovedavtalen.

### 11.3. Medbestemmelse ved HiAk.

Organiseringen av forhold mellom ledelse og tillitsvalgte ved HiAk er i hovedsak den samme som ved HiO. Også ved HiAk er det en tilpasningsavtale som sist ble revidert høsten 2004. Avtalen skal revideres på nytt, bl.a. for å ajourføre den i forhold til de endringer som er blitt gjort i ledelsesstrukturen ved høgskolen. Med utgangspunkt i bestemmelsene i Hovedavtalens §9 er det etablert et IDF-organ på institusjonsnivå hvor sammensetningen i hovedsak tilsvarer den ved HiO. Arbeidsgiversiden er representert ved rektor, administrasjonsdirektør, studie- og forskningsdirektør og personalsjef.

Det er Forskerforbundet, NTL, Parat, Norsk Sykepleierforbund og hovedsammenslutningen Akademikerne (medlemmer fordelt på flere organisasjoner) som i henhold til bestemmelsene i Hovedavtalen og tilpasningsavtalen har tillitsvalgte representert i IDF-organet. Det er avsatt ca 3/4 årsverk til tillitsvalgtes arbeid på institusjonsnivå. I tillegg er det en viss ressurs som tildeles tillitsvalgte på avdelingsnivå og dette utgjør ca 0,4 årsverk. Det forhandles om tidsressursen hvert år på grunnlag av de endringer som ha funnet sted i medlemsmassen til organisasjonene og antall ansatte ved de enkelte enheter.

Det er en rekke tjenestemannsorganisasjoner som organiserer tilsatte ved høgskolen. Pr januar 2009 er det ca 250 tilsatte som er organisert i en av disse organisasjonene. Med om lag 325 tilsatte (inkl. deltidsstillinger) gir dette en organiseringsgrad på nær 80 %. Ved HiAk er det følgende organisasjoner:

Norsk Forskerforbund	106 medlemmer
Norsk Tjenestemannslag - NTL	52 ”
Skolenes Landsforbund	8 ”
Fellesorganisasjonen for sosionomer, barneverns- pedagoger, vernepleiere og velferdsarbeidere - FO	13 ”
Norsk Sykepleierforbund	34 ”
Parat	19 ”
Akademikerne	15 ” (hovedsammenslutning)
Utdanningsforbundet	5 ”

Saksområdene for IDF ved HiAk er de samme som er skissert for HiO ovenfor. Også ved HiAk sendes styresakene til alle IDF-medlemmer og sakene behandles på møte i forkant av

hvert styremøte. Budsjettfordelingen for institusjonen blir også lagt fram til drøftinger i IDF og det samme gjelder større endringer og prosjekter som settes i gang. Det avholdes vanligvis ett møte hver måned slik at det er 8 -10 møter pr år. Tjenestemannsorganisasjonene deltar også på de årlige styreseminarer hvor bl.a. budsjettfordelingen drøftes. Siden HiAk er en relativt liten institusjon sammenliknet med HiO, vil det også være løpende og uformell kontakten mellom ledelse og tillitsvalgte.

Ved hver av fagavdelingene er det opprettet et MBU – medbestemmelsesutvalg. Her representerer dekanen, sammen med studieledere og forskningssjef, arbeidsgiversiden. Organisasjonene med partsrettigheter i henhold til Hovedavtalen representerer arbeidstakersiden. Dette vil variere mellom avdelingene ettersom de ulike tjenestemannsorganisasjoner har ulike styrke ved de forskjellige avdelingene. Antall medlemmer i MBU varierer noe, men er om lag 4-6. Møtehyppigheten varierer også, men det er vanligvis 6-8 møter pr år. Det er også et MBU i fellesadministrasjonen og arbeidsgiversiden er her representert ved de to direktørene og personalsjef.

Tjenestemannsorganisasjonene deltar for øvrig i tilsettingssaker, utvalg og komiteer på linje med det som skisseres for HiO. Også ved HiAk skjer alle tilsettinger sentralt, men høyskolen har bare tre tilsettingsutvalg:

**Styret** tilsetter rektor, dekaner og direktører i fellesadministrasjonen

**Ansettelsesutvalget for administrativt personale** har 2 tjenestemannsrepresentanter. I tillegg er studie- og forskningsdirektør (leder), administrasjonsdirektør og personalsjef medlemmer av utvalget.

**Ansettelsesutvalget for undervisnings- og forskerpersonale** har også 2 tjenestemannsrepresentanter. I tillegg er studie- og forskningsdirektør (leder), dekan ved den aktuelle avdeling, personalsjef og inntil to studentrepresentanter medlemmer av utvalget.

Tilsettinger i professor- og dosentstillinger har styret delegert til ansettelsesutvalget for undervisnings- og forskerpersonale. Ved slike tilsettinger tiltrer rektor utvalget.

#### **11.4. Arbeidsmiljøutvalg og vernetjeneste.**

Det er også andre partssammensatte utvalg ved høgskolene. I henhold til Arbeidsmiljølovens skal virksomheten ha et arbeidsmiljøutvalg. Det skal bidra til et forsvarlig arbeidsmiljø og delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet ved institusjonen. Utvalget har et særlig ansvar for arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd, jf Arbeidsmiljølovens §§ 14 og 24 der arbeidsgivers plikter skisseres og hvor arbeidsutvalgets oppgaver blir referert.

Verneombudene er arbeidstakernes representanter i arbeidsmiljøspørsmål. De skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet innenfor et nærmere definert verneområde. Verneombudene skal videre påse at arbeidet utføres på en slik måte at arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt og ellers trekkes med i planlegging og gjennomføring av tiltak av betydning for arbeidsmiljøet.

Det velges et verneombud for hvert verneområde og disse velges av og blant de ansatte i det aktuelle området for to år om gangen. Hovedverneombud velges av arbeidstakerorganisasjonene og hovedverneombudets rolle er å koordinere og samordne virksomheten ved de ulike verneområdene. Det tilstås gjerne en viss tidsressurs til hovedverneombudet slik at dette inngår i den enkeltes arbeidsplan. I noen grad kan dette også gjøres i forhold til verneombudene i de enkelte verneområder.

##### **11.4.1. Høgskolen i Oslo.**

HiOs sentrale arbeidsmiljøutvalg har 10 medlemmer, fem fra hver av partene.

Høgskoledirektøren eller organisasjons- og personaldirektøren leder arbeidsgiversidens deltakere, mens tjenestemannsorganisasjonene oppnevner representantene fra arbeidstakersiden. Utvalget ledes vekselvis av medlem fra arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden med skifte hvert år.

Ved HiO er det også lokale arbeidsmiljøutvalg (L-AMU) på avdelingsnivå. De består av to medlemmer fra arbeidsgiversiden hvor dekan er det ene medlem, og to fra tjenestemannsorganisasjonene. Også for disse utvalgene veksler lederskapet mellom partene med ett års mellomrom.

Høgskolen i Oslo har til sammen om lag 30 verneområder fordelt på de 7 avdelingene og den sentrale administrasjonen. Enkelte avdelinger har flere verneområder – opp til 9 områder i en avdeling – mens andre avdelinger bare har ett verneområde. Det tilstås en tidskompensasjon

på om lag 100 timer per verneområde. Ved avdelinger med flere verneområder er det opprettet lokale hovedverneombud, jf også ordningen HiO har med lokale arbeidsmiljøutvalg (LAMU). Vernerunder foretas 1-2 ganger per år.

Det sentrale hovedverneombudet ved HiO har en tidsressurs tilsvarende 60 % av en stilling til dette arbeidet. Hun/han er medlem av høgskolens sentrale arbeidsmiljøutvalg (AMU) og fungerer dessuten som koordinator for det samlede vernearbeidet ved høgskolen. I tillegg avsettes 10 % stillingsressurs til ledervervet i AMU.

Det er etablert en felles møteplass for alle verneombud ved høgskolen. "Møteplassen" ledes av hovedverneombudet og møtes en gang per måned. Formålet med denne møteplassen er å skape en arena til drøfting av felles utfordringer, informasjonsutveksling, opplæring m.v.

Høgskolen har utarbeidet en egen HMS-håndbok.

#### **11.4.2. Høgskolen i Akershus.**

I likhet med HiO har HiAk også et arbeidsmiljøutvalg. Siden oppgavene i stor grad er definert i Arbeidsmiljøloven er de tilsvarende med de som er nevnt ovenfor. Bedriftshelsetjenesten og HMS-arbeidet er også en del av AMUs ansvarsområde, og vernearbeidet og HMS-arbeidet har sitt grunnlag i en egen forskrift om dette, og vernetjenesten blir beskrevet i pkt 6.4 nedenfor.

Vernetjenesten ved de to høgskolene har selvsagt samme lovgrunnlag slik at begge ordningene har mange likhetstrekk. Det som skiller HiAk fra HiOs verneombudsordning skyldes derfor først og fremst institusjonenes størrelse. Ved HiAk er det derfor 9 verneområder ved avdelingene og fellesadministrasjonen. Også her er det avdelinger med mer enn ett verneområde, men det er ikke organisert med lokale hovedverneombud slik HiO har.

Hovedverneombudet ved HiAk tilstår en tidskompensasjon for arbeidet tilsvarende 30 % av en stilling. I likhet med ordningen ved HiO er også hovedverneombudet ved HiAk medlem av arbeidsmiljøutvalget. (AMU)

HiAk har også utarbeidet en HMS-håndbok som brukes i det interne verne- og HMS-arbeidet.

### **11.5. Oppsummering og vurdering.**

Innflytelse og medbestemmelse for ansatte ved universiteter og høyskoler er i betydelig grad lov- og avtaleregulert. Derfor er ordningene som er etablert ved HiO og HiAk svært like. På grunn av sin størrelse, er samarbeidet på avdelingsnivå ved HiO mer formalisert, selv om det også ved HiAk er avdelingsvise medbestemmesutvalg.

Institusjonenes størrelse kan også ha en viss betydning for det mer uformelle og løpende samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte. Nærheten mellom tilsatte og ledelse vil være større i mindre institusjoner, og dette vil danne et annet grunnlag for den mer uformelle delen av samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse. På den annen side vil større institusjoner kunne gi grunnlag for en større profesjonalisering av tillitsvalgtes arbeid.

Både HiO og HiAk har imidlertid begge etablert et positivt og konstruktivt samarbeid med de tilsatte og deres organisasjoner, og det er all grunn til å tro at dette vil kunne videreføres innenfor rammen av en eventuell ny, felles institusjon. Organisasjonene har selv gitt uttrykk for at de er positive til å kunne videreføre samarbeidet innenfor nye rammer. De har avholdt allerede felles seminar for å drøfte aktuelle problemstillinger, både i tilknytning til en mulig fusjonsprosess og til et eventuelt framtidig arbeid innenfor rammen av en ny institusjon.

En stor institusjon har et ressursgrunnlag som gjør at arbeidsgrunnlaget for tillitsvalgte kan bli bedre. De samlede ressurser gjør at arbeidet for de tillitsvalgte kan profesjonaliseres mer enn i mindre institusjoner. Det gir bedre grunnlag for opplæring av tillitsvalgte, og de rekrutteringsproblemer som tidvis kan oppstå i forhold til sentrale verv i organisasjonene, blir mindre. Men samtidig kan en stor organisasjon skape større avstand mellom tilsatte og ledelse og dermed hemme de mer uformelle relasjoner og drøftinger som finner sted mellom ledelse og tillitsvalgte.

Innenfor rammen av en samarbeidsmodell mellom høyskolene, vil det til en viss grad kunne utvikles et nærmere samarbeid mellom tjenestemannsorganisasjonene. Men dette vil sannsynligvis begrense seg til samarbeid om opplæring, seminarer og lignende, samt kontakt om store felles saker som angår UH-sektoren. Men i forhold til saker knyttet til egen institusjon vil de måtte opptre selvstendig, selv om det kan legges opp til erfaringsutveksling mellom organisasjonene. Men det vil fortsatt eksistere parallelle organisasjoner med dobbelt sett av medbestemmesordninger og tjenestemannsrepresentanter ved de to institusjonene.

Ved en eventuell sammenslåing av høyskolene vil dette forenkles, og det vil måtte utvikles nye samarbeidsavtaler med nye arbeidstaker- og arbeidsgiverparter i den nye institusjonen.

## **12. Fusjoner og samarbeidsmodeller – nasjonale og internasjonale erfaringer.**

### **12.1. Innledning**

Gjennom de siste to-tre tiårene har det i en rekke land blitt gjennomført store reorganiseringer og fusjoner av institusjoner innen høgre utdanning. Sammenslåingene har gitt som resultat at flere institusjoner er blitt samlokalisert innenfor felles campus, men en rekke fusjonsprosesser har også ført til at de nye institusjonene er blitt nettverksorganisasjoner med to eller flere campus. I dette kapitlet skal vi se nærmere på erfaringene fra samarbeidsordninger og sammenslåinger innenfor høgre utdanning. Det meste av den litteratur som finnes på dette området, har sitt utgangspunkt i større, nasjonalt initierte og nasjonalt styrte sammenslåingsprosesser, slik som høgskolereformen i Norge i 1994. Men det er også eksempler på prosesser som er initiert av institusjonene selv.

### **12.2 Nasjonale samarbeids- og sammenslåingsprosesser.**

Høgskolereformen i 1994 er den mest omfattende sammenslåingsprosessen vi i Norge har hatt innenfor høgre utdanning. Til tross for en viss motstand, har reformen vist seg som vellykket. Det viser også den brede evaluering av reformen som ble gjennomført i siste halvdel av 1990 årene.<sup>53</sup> Reformen førte til et løft innenfor høgskolesektoren som etter hvert også endret hele UH-sektoren.

Høgskolereformen var en nasjonalt initiert reform og etableringen av de nye høgskoleenheter ble i stor grad styrt av myndighetene ved departementet. Det ble satt klare rammer for den faglige og administrative organiseringen, og alle høgskolene fikk en felles styringsordning. Høgskolene og universitetene ble underlagt samme lov og dette førte på den ene siden til at de to delene av utdanningssystemet ble sett i sammenheng, samtidig som det ble formalisert et skille mellom de to institusjonstypene. Det ble gjennomført en omfattende evaluering av reformen og i den avsluttende evalueringsrapporten ble det konkludert som følger:

---

<sup>53</sup> Se for eksempel S. Kyvik (red): Evaluering av høgskolereformen. Sluttrapport. Oslo: Norges forskningsråd 1999. Senere er også andre evalueringer gjennomført, for eksempel Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik (2006) og S. Kyvik (2008)

”Det er (...) liten tvil om at høgskolereformen har endret det norske utdanningssystemet på vesentlige måter. Først og fremst har høgskolene og den enkelte høgskole blitt langt mer synlige og har fått høyere status enn tidligere, både i nasjonal sammenheng og i de enkelte regionene. Derne har sammenkoblingen av universitetssektoren og høgskolesektoren i det samme lov- og regelverk både ført de to sektorene nærmere hverandre, og på samme tid formalisert et skille mellom dem. Dette har i seg selv skapt et spenningsforhold som det vil bli en stor utfordring å avklare i de kommende årene”<sup>54</sup>.

Det tiåret som har gått siden evalueringen ble gjennomført, har vist at reformen la grunnlag for en faglig utvikling i høgskolesektoren som til fulle har aktualisert ”spenningsforholdet” mellom de to delene av sektoren. Sett fra høgskolenes side ble det et gjennombrudd i forhold til dette spenningsforholdet da høgskolene fikk anledning til å tildele ph.d.-grader, og etter hvert også bli akkreditert som universitet. Universitetene i Stavanger og Agder er resultater av denne utviklingen, og flere vil følge i årene som kommer.

I motsetning til høgskolereformen har sammenslåingen av Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø vært en lokalt initiert prosess. Slik sett er denne prosessen mer lik den sammenslåingsprosess som HiAk og HiO eventuelt går inn i. Allerede ved etableringen av Høgskolen i Tromsø i 1994 ble det tatt initiativ til en sammenslåing av de to institusjonene, men dette ble avvist av departementet. I 1997 ble spørsmålet tatt opp på nytt etter initiativ fra rektorene ved de to institusjonene. Særlig høgskolens ledelse ivret for en sammenslåing, men initiativet førte heller ikke denne gang fram, i hovedsak fordi universitetets daværende ledelse avviste fusjonsplanene. Det var likevel enighet om at det skulle utvikles et nærmere samarbeid mellom de to institusjonene, og grunnlaget for dette samarbeidet ble nedfelt i en utredning i år 2000 som betegnede nok fikk tittelen ”Venner for livet”.

Intensjonene om samarbeid i Tromsø var de beste, og ledelsen ved de to institusjonene var viktige pådrivere i forhold til å få utviklet et nærmere samarbeid. Til tross for dette ble ikke samarbeidsløsningen særlig vellykket. Etter en tid viste det seg at det konkrete innhold ble beskjedent, og samarbeidsmøtene mellom institusjonene ble færre og færre og etter hvert ble de avvirket. Dette førte til at det i 2005/2006 ble tatt et nytt initiativ, først og fremst fordi universitetets ledelse nå var positive til en sammenslåing. I juni 2006 ble det lagt fram et faktadokument for styrene ved de to institusjonene som dannet grunnlaget for vedtak om en

---

<sup>54</sup> Svein Kyvik (red.): Evaluering av høgskolereformen. Sluttrapport. Norges forskningsråd 1999, s.325

intensjon om sammenslåing av de to intensjonene. Dette førte til at det i september 2007 ble inngått en avtale mellom de to institusjonene hvor det ble nedfelt viktige forutsetninger for sammenslåingen. Navnet på den nye institusjonen ble bestemt allerede innledningsvis i prosessen, og det ble likeledes nedfelt visse prinsipper om likeverd mellom institusjonene, for eksempel i forhold til sammensetningen av rektoratet og styret. Avtalen understreket også tilsattes rettigheter – ingen skulle sies opp og ingen skulle gå ned i lønn. Det ble videre inngått en avtale om medbestemmelse som dekket perioden fra vedtak om sammenslåing til sammenslåingen var en realitet.

Det ble ikke opprettet noe interimsstyre for prosessen, og institusjonenes styrer fortsatte i sine funksjoner. Ledelsen av prosessen var derfor tillagt en strategi- og styringsgruppe som bestod av ledelsen ved de to institusjonene. Våren 2007 ble det etablert et eget fusjonssekretariat og det ble opprettet en rekke tenkegrupper og utredningsgrupper som vurderte ulike virksomhetsområder i et fusjonsperspektiv. Søknad om sammenslåing ble sendt departementet i desember 2007 og i april 2008 gjør Kunnskapsdepartementet et prinsippvedtak om sammenslåing av de to institusjonene. Fra 1.1.2009 var den nye institusjonen, Universitetet i Tromsø, en realitet. Organiseringen av virksomheten pågår fortsatt, og våren 2009 har det blitt utarbeidet en plan for organiseringen av fakulteter som vil iverksettes fra 1.8.2009. Dette vil følges opp av en organisering av institutter innenfor de enkelte fakulteter.

Virksomheten til den nye institusjonen er i sin helhet er lokalisert i Tromsø, men er samtidig spredt på 5 ulike studiesteder. Det nye universitetet er derfor en flere-campus institusjon, selv om de geografiske avstander er små.

En annen lokalt initiert fusjonsprosess er arbeidet med en sammenslåing av høgskolene i Oppland og Hedemark. Målet for denne prosessen har vært å etablere et Innlandsuniversitet. Arbeidet ble startet allerede i 1999, men det har vært tilbakeslag underveis som har stilt prosessen i bero. I 2005 gjorde Høgskolen i Hedemark et vedtak om å ta en "pause" fra prosessen, først og fremst fordi man ønsket å sette i gang en intern omstillingsprosess for å kunne stå bedre rustet i forhold til en framtidig sammenslåing. Det medførte at de to øvrige høgskolene, Høgskolen i Gjøvik (HiG) og Høgskolen i Lillehammer (HiL), fortsatte arbeidet mot en sammenslåing og en fusjonsavtale mellom de to ble sendt departementet i desember 2005. Planen ble godkjent av departementet, men etter behandling i styrene ved de to

institusjonene i juni 2006, ble fusjonsplanene lagt på is. Styrene understreket imidlertid at man fortsatt hadde ambisjoner om å fortsette arbeidet mot et felles Innlandsuniversitet.

Fylkeskommunen(e) og andre regionale organer har vært sterkt engasjert i fusjonsplanene mellom de tre innlandshøgskolene. Det oppstod derfor en viss turbulens etter høgskolenes vedtak i juni 2006 ettersom fylkeskommuner, energiselskap og kommuner var sterkt inne i finansieringen av prosjektet. Et eget Kompetanse-, Universitets og Forskningsfond (KUF-fondet) var blitt opprettet i 2005 med en foreløpig kapital på 176 mill kroner. Det ble derfor stilt et krav fra disse om en klargjøring av planene for den videre prosess. I en tilleggsavtale som så inngås mellom HiL og HiG gis det derfor uttrykk for at arbeidet med faglige satsninger og sammenslåing skal fortsette. Målet er nå at det innen 2012 skal sendes søknad om etablering av et Innlandsuniversitet. De to høgskolene forplikter seg samtidig til å utvikle phd-programmer og sende søknader om akkreditering av disse innen utgangen av 2009. I tillegg forplikter fylkeskommunene seg til å få på plass en fondskapital på 300 mill kroner<sup>55</sup>.

HiL og HiG har med andre ord lagt opp til en strategi hvor de før sammenslåingen skal ha utviklet det antall phd-programmer som er nødvendig for å kunne oppnå universitetsstatus. HiG har fått godkjent ett doktorgradsprogram i "Information Security", og sammen med Høgskolen i Hedmark arbeides det med et phd-program i "Visuell kommunikasjon". Høgskolen i Hedmark er nå igjen deltaker i prosessen, og målet er nå at de tre høgskolene skal slås sammen og få status som universitet fra 1.1.2012.

Utgangspunktet for fusjonsprosessene i Tromsø og i Hedmark/Oppland skiller seg på mange punkter fra en tilsvarende prosess ved HiAk/HiO. I Tromsø var det en fusjon mellom et universitet og en høgskole. Det medførte at forskjellige kulturer og ulike arbeidsvilkår måtte forenes. Det vil selvsagt også være kulturforskjeller mellom HiO og HiAk, men samtidig vil sannsynligvis kulturforskjellene innad ved de to høgskolene være like store. Høgskolene i innlandet har en tett kobling til eksterne aktører gjennom fylkeskommuner og kommuner og har vesentlige økonomiske insitamenter i prosessen som gir stort rom for faglig utvikling ved virksomhetene. Det er ikke tilfelle for HiAk og HiO.

---

<sup>55</sup> Gry Brandser og Ole Andreas Brekke: Veien mot et Innlandsuniversitet. Om interne utviklingstrekk og eksterne rammebetingelser 2001 – 2008. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Universitetsforskning Bergen 2008

Selv om det er ulikheter, er det likevel forhold i disse prosessene som gir nyttig erfaringer, også i forhold til de prosesser som HiO og HiAk eventuelt går inn i. For det første viser disse eksemplene at dette er prosesser som tar tid. Både i Tromsø og Hedmark/Oppland synes det å ha vært nødvendig med en ”modning” før prosessene har kom inn på riktig spor. Dernest har ledelsen ved institusjonene vært sterkt engasjert i prosessene, særlig i starten. I Tromsø kom fusjonsprosessen først i gang etter at ledelsen ved universitetet endret standpunkt og med entusiasme gikk inn for fusjonen. Selv om ledelsens rolle er viktig, er det like viktig at det skapes åpne prosesser med bred deltakelse fra de ansatte. Det er en forutsetning for at prosessen kan få en forankring intern ved institusjonene. Et tredje forhold er at det begge tilfellene ble etablert egne sekretariater med 3-4 personer som hadde/har det administrative ansvaret for å drive fram prosessen. Endelig viser prosessen at man står overfor et stort utrednings- og utviklingsarbeid etter at vedtak om fusjon er gjort. Dette er særlig tydelig i Tromsø hvor 80 – 100 arbeids- og utredningsgrupper var i arbeid i løpet av prosessen. Arbeidet med Innlandsuniversitetet har foreløpig ikke startet arbeidet med å utforme den nye institusjonen, men det er utarbeidet flere rapporter som drøfter generelle problemstillinger omkring utformingen av fler-campus-institusjoner. Dette er rapporter som er utarbeidet av eksterne forskningsmiljøer som NIFU-STEP og Rokkan-sentert i Bergen.

### **12.3. Internasjonale erfaringer.**

Internasjonalt er det i de siste årene gjennomført en rekke fusjonsprosesser i høgre utdanning. I perioden fra 1980 og framover har det vært store reorganiseringer av bl.a. de høgre utdanningssystemene i Storbritannia, Canada og Australia som har vært gjenstand for omfattende forskning og evaluering. Det har også vært en omfattende reorganisering av høgre utdanning i våre naboland, men det foreligger foreløpig lite forskning eller evaluering av disse prosessene.

Selv om utgangspunktet og grunnlaget for disse internasjonale fusjonene er annerledes, er de funn man har kommet fram til av interesse også i forhold til prosessen mellom HiAk og HiO. Erfaringene man har gjort kan oppsummeres som følger<sup>56</sup>:

---

<sup>56</sup> Det er foretatt en oppsummering av disse analysene i Bjørn Stensaker, Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik: Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning, NIFU STEP-arbeidsnotat 24/2005 og Tine Sophie Prøitz: Høyere utdanning i Trondheim. NIFU STEP-arbeidsnotat 11/2005. Erfaringene som bringes fram i dette kapitlet bygger på disse arbeidsnotatene.

For det første har fusjoner som er initiert av institusjonene selv en større sannsynlighet for å bli vellykkede enn fusjoner som er ”påtvunget” ovenfra. Likeledes har fusjoner mellom likeverdige parter med hensyn til størrelse og ressurser større muligheter for å lykkes enn fusjoner hvor det er store forskjeller i størrelse og ressurser. Er forskjellene store, kan fusjonen lett få preg av overtakelse fra den største institusjonens side. Dette gjelder også samarbeidsavtaler som i utgangspunktet involverer selvstendige institusjoner. Særlig analysene av samarbeids- og fusjonsprosesser i Canada viser at selv om små institusjoner hadde til hensikt å inngå i et samarbeid som langt på vei skulle ivareta deres autonomi, så ble resultatet langt nærmere en fusjon enn det som var forutsetningen. Maktforholdene mellom små og store institusjoner er gjennomgående et dilemma i så vel samarbeidsprosesser som fusjoner.

Det er likevel ikke en fordel at institusjonene er like med hensyn til faglig virksomhet. Fusjon av komplementære institusjoner synes å ha større muligheter for å lykkes enn institusjoner som har likeartet virksomhet. Det er faktisk et visst grunnlag for å hevde at jo større forskjellen er mellom institusjonene, desto større synes sannsynligheten å være for at fusjonen blir vellykket. Motsatt vil sammenslåing av flere likeartede og dermed konkurrerende utdanninger ha negative virkninger. Det fører ofte til konkurranse og bruk av energi på å kjempe om samme faglige revir. Forskjeller i fagporteføljen er særlig fordelaktig dersom den fusjonerte enheten har to eller flere campus. Da gir ulikheten muligheter for faglig profilering av de enkelte campus.

Et gjennomgående positivt trekk ved fusjoner er at institusjonene får økt konkurransekraft.. Alle undersøkelsene viser at sammenslåingen førte til et utvidet akademisk portefølje, både i forhold til studieporteføljen og i forhold til forskningen. Det vises også til uventede synergier gjennom økt tverrfaglighet. Gjennom fusjonering blir dessuten virksomheten mer synlig og profilert, og en bred studieprofil er viktig for å kunne bli førstevalget for de som søker seg mot studier. Sterkere profilering og økt synlighet gir også et bedre utgangspunkt i forhold til eksterne samarbeidsparter.

Det er viktig at begrunnelsen og argumentasjonen for sammenslåing står i forhold til de resultater som oppnås. Det avgjør om fusjonen oppfattes som vellykket eller ikke. Dersom det ligger løfter og forutsetninger i grunnlaget for fusjonen, er det viktig at disse innfris. Derfor

bør institusjonene så tidlig som mulig utarbeide en strategi som angir hva slag institusjon den nye enheten skal bli og hvilken profil den skal ha i forhold til andre utdanningsinstitusjoner.

Geografisk nærhet spiller en viktig rolle med hensyn til hvilke institusjoner som bør inngå i en ny, felles enhet og store geografiske avstander hemmer mulighetene for å oppnå vellykkede resultater gjennom en fusjon. Det betyr ikke at fusjoner må føre til samling på en campus. Fler-campus løsninger er i mange land den vanlige modellen, jf for eksempel framtrede amerikanske universiteter.

Et kjennetegn med fusjonsprosesser er at de preges av motsetninger mellom det å ønske å opprettholde status quo og det å gjennomføre endringer. Dette kan komme til uttrykk på flere punkter i prosessen. Sammenslåinger er ofte forbundet med stress og frykt for fremtiden, og dette må tas på alvor. Gjennomføring av fusjoner skjer ofte på bekostning av individuelle behov, og det er derfor viktig at fusjonsprosessen planlegges godt med tanke på å redusere effekten av dette for den enkelte i organisasjonen. Så raskt som mulig bør det derfor gis garantier til tilsatte om at de skal beholde jobb og lønn også etter fusjonen.

Ellers bekrefter undersøkelsene det som er nevnt ovenfor: En sterk og tydelig ledelse i arbeidet er en nødvendighet. Undersøkelser viser at ledelsens engasjement ofte er sterkt i startfasen av endringsprosessen, men at den så avtar etter hvert. For at prosessen skal bli vellykket, er det viktig å unngå dette slik at ledelsen framtrer tydelig under hele prosessen. Sterk og tydelig ledelse må kombineres med utstrakt dialog med de tilsatte og deres representanter, og dette må gjelde gjennom hele prosessen. Åpenhet og involvering av de tilsatte, er en forutsetning for at prosessen skal bli vellykket. Dette er særlig viktig i forhold til utviklingen av en felles visjon og strategi for den nye institusjonen. Det er nødvendig at både ledelse og tilsatte kan identifisere seg med de mål den nye organisasjonen skal arbeide etter.

#### **12.4. Samarbeidsmodeller.**

Samarbeid og samarbeidsavtaler på definerte områder kan være et alternativ til en sammenslåing av institusjoner. Det vil gi institusjonene et sterkere grunnlag for virksomheten på de aktuelle samarbeidsområdene, men institusjonene vil beholde sin selvstendighet og samarbeidsordningene vil, med unntak av de tilsatte som arbeider på det aktuelle området, i liten grad berøre institusjonen forøvrig. Samarbeid oppfattes derfor som positivt og skaper ikke den engstelse som fusjon kan føre med seg.

I motsetning til fusjonsprosesser er det beskjedent med evalueringer og forskning som tar for seg ulike samarbeidsordninger. Høgskolene i Gjøvik, Hedemark og Lillehammer hadde imidlertid en fase hvor målet var å gjennomføre samarbeidsforsøk på tvers av institusjonene. Høgskolene i Gjøvik og Lillehammer etablerte et felles internasjonalt kontor, og det ble tatt initiativ til en samordning av så vel faglig virksomhet som fellestjenester. Det ble for eksempel gjort forsøk på samordning av bachelorstudiene og administrativt ble det gjort forsøk på å samordne IKT-virksomheten og etter- og videreutdanningsvirksomheten. Samarbeidet og samarbeidsforsøkene stoppet imidlertid opp, bl.a. på grunn av at det etter hvert oppstod et behov for en samordning mellom de enkelte områder. Samarbeidstiltakene måtte sees i sammenheng med hverandre og burde tas i en samlet prosess. Årsaken til dette kan være at samarbeidstiltakene ble oppfattet som et ledd i en kontinuummodell mot sammenslåing: Ved å utvikle flere og flere samarbeidstiltak, vil man gradvis få en prosess som munnar ut i fusjon. Det viste seg at denne strategien var lite vellykket og samarbeidstiltakene ble erstattet av en strategi hvor institusjonene hver for seg skal bygge opp sin faglige virksomhet slik at de i 2012 kan slås sammen og bli akkreditert som universitet.

Ved fusjonsprosessen i Tromsø var det også en fase med intensjoner om samarbeid. Som nevnt ovenfor, strandet fusjonsarbeidet i første omgang på at universitetet ikke ønsket en sammenslåing. Gjennom utredningen "Venner for livet" ble det likevel uttrykt klare intensjoner om å utvikle et samarbeid mellom høgskolen og universitetet, og det ble etablert møteplasser og arenaer hvor man forutsatte at samarbeidet skulle utvikles. Etter en tid viste dette seg å være en strategi som var lite vellykket. Det var få eller ingen samarbeidstiltak som ble realisert, og etter hvert ble det lenger og lenger tid mellom planlagte møter før møtene til slutt opphørte. Dette var bakteppet i 2006 da de to institusjonene gikk inn i en mer forpliktende prosess med en sammenslåing som mål.

Det er ellers få erfaringer fra samarbeidsmodeller hvor høgre utdanningsinstitusjoner inngår. Både HiO og HiAk er som tidligere nevnt deltakere i den såkalte Universitetsalliansen OSLO hvor også UiO og UMB. Gjennom denne alliansen er det satt i gang utredningsarbeid som skal fremme forslag til samarbeid og samordning av studietilbudene på utvalgte områder. Foreløpig er det satt i gang utredningsarbeid i forhold til teknologifagene og helse- og sosialfagene. En utredning om lærerutdanning foreligger allerede og det arbeides med den videre oppfølging av dette. I tillegg er det også nedsatt en arbeidsgruppe som skal utrede

mulig samarbeid om et felles språksenter. Det er for tidlig å vurdere hvilken effekt disse samordningstiltakene vil ha. De vil imidlertid fortsette, uavhengig av om HiO og HiAk slås sammen til en institusjon.

Tilsvarende nettverkløsninger er etablert flere steder i landet. UH-Vest er i hovedsak et forskningsnettverk hvor Universitetet i Bergen sammen med høgskolene i Bergen, Volda, Sogn og Fjordane og Stord/Haugesund inngår. Også samarbeid om utdanning inngår i nettverket, bl.a. i forhold til lærerutdanning som står foran store omstillinger. I Midt-Norge er det tilsvarende nettverk, og det samme gjelder mellom UH-institusjonene i Finnmark, Troms og Nordland. Oslofjordalliansen, som er nevnt i kapittel 3, er også et eksempel på nettverksallianse.

Det er ikke grunnlag for å trekke entydige konklusjoner med hensyn til hvilken betydning disse nettverkene vil få. Men arbeidet så langt tyder at disse nettverkene er preget av koordinering og samarbeid på enkeltområder, men hvor det i liten grad er visjoner om forpliktende, institusjonelt samarbeid mellom partene.

### **12.5. Fler-campus løsninger.**

I forhold til den pågående prosess mellom HiO og HiAk er det blitt uttrykt skepsis mot å etablere en ny institusjon som har sin virksomhet på to studiesteder. Både HiO og HiAk har gjennom systematisk arbeid lyktes i å samle virksomheten på en campus. Det å få en institusjon som er igjen spredt på to eller flere campus oppfattes som ett skritt tilbake.

De NIFU STEP rapportene som det er referert til ovenfor viser nok at fler-campus modeller representerer utfordringer, men det er ikke avgjørende i forhold til å oppnå vellykkede sammenslåinger. Dette framgår også av undersøkelser fra vårt eget land. I evalueringen som ble foretatt av høgskolereformen, var dette en aktuell problemstilling ettersom de fleste nye høgskolene var nettverksorganisasjoner med studiesteder flere steder innenfor et fylke. Evalueringen viste at det i liten grad var utviklet mer faglig samarbeid mellom de ulike fagmiljøene i institusjoner som var lokalisert på samme sted, enn hva som var tilfelle for institusjoner som var spredt over flere studiesteder i fylket. En eller flere campus hadde heller ikke nevneverdige betydning for størrelsen på det administrative apparat. Det hadde derimot

betydning for administrasjonens oppbygging. Atskilte campus medførte som regel en noe mindre sentraladministrasjon og en større administrasjon på avdelingsnivå.<sup>57</sup>

Det kan også være positivt med flere studiesteder for en høgskole. Det skaper en fleksibilitet med hensyn til lokalisering av studier som man ikke oppnår med en samlet høgskolen innenfor en campus. Når HiO vinteren 2009 startet deltidsutdanning for førskolelærere ved HiAk, var dette motivert av flere forhold: Det ble skapt studietilbud overfor nye målgrupper av studenter. Dessuten medvirker utdanningen til å utdanne personell til barnehagene i en del av regionen hvor mangelen på kvalifiserte førskolelærere er meget stor. Tilsvarende vil også kunne gjelde andre studier. Bruk av flere campus ved lokalisering av studier kan også gi en fleksibilitet i forhold til å få god utnytting av undervisningslokalene.

### **12.6. Oppsummering: Vellykket fusjon HiO-HiAk?**

Det er viktige erfaringer fra andre fusjonsprosesser som kan være relevante i forhold til en eventuell prosess mellom HiO og HiAk. Selv om de fleste analysene er hentet fra andre land, er det all grunn til å anta at de også vil ha gyldighet i forhold til den norske virkelighet. De forhold som gir et positivt grunnlag for eventuell fusjon er det faktum at de to høgskolene i hovedsak har komplementære utdanninger. Dernest har utdanningene en felles historie og er lokalisert geografisk (relativt) nært til hverandre. Den prosessen som er satt i gang er lokalt initiert, og dette gir et godt grunnlag for en eventuell videreføring av prosessen.

De forhold som gir et mindre godt grunnlag for en vellykket fusjonsprosess er først og fremst forskjellen i størrelse mellom de to høgskolene. HiO er grovt sett fire ganger større enn HiAk målt i studenttall, budsjettstørrelse m.v. og en fusjonsprosess kan få preg av ”overtakelse”. Tilsatte i en liten organisasjon vil lett gi uttrykk for en slik oppfatning. Motsatt vil de tilsatte i den store organisasjonen stille spørsmålet om det overhodet er positive gevinster å hente gjennom en fusjon.

Opplevelsen av ”overtakelse” kan i noen grad motvirkes gjennom avtaler som er basert på forutsetninger om likeverd mellom de to partene, men de kan aldri helt oppheve dette inntrykket. Dessuten vil det nok alltid være slik at likeverdsprinsippene ikke vil kunne ha ”evig” liv.

---

<sup>57</sup> Ole-Jacob Skodvin: Administrasjon og faglig samarbeid ved samlokaliserte høgskoler og nettverkshøgskoler. Delrapport 6 i Evaluering av høgskolereformen. Norges forskningsråd 1999

Ved to høyskoler som systematisk har arbeidet for å samle all virksomhet innenfor en campus, vil det også være en skepsis mot å gå inn i en fler-campus-løsning. Flere campus representerer utfordringer, men de undersøkelser som er gjort, både i vårt land og i andre land, tyder ikke på at dette har nevneverdige negative konsekvenser, forutsatt at avstandene ikke blir store.



## **13. Samarbeid eller fusjon - en samlet vurdering.**

### **13.1 Innledning**

Høsten 2008 ga styrene ved HiO og HiAk sin tilslutning til å starte en utredning som skulle vurdere mulighetene for et nærmere samarbeid eller sammenslåing av de to høgskolene. Det var flere forhold som lå til grunn for styrenes vedtak. For det første er de to høgskolene lokalisert i samme region, en region som utgjør en samlet arbeids- og bostedsregion og som også er landets mest folkerike region. Økt innflytting og befolkningssammensetning gjør at behovet for utdanningstilbud vil øke sterkt. Det vil også bli økt etterspørsel etter yrkesutøvere innenfor en rekke sentrale områder av velferdssamfunnet, områder som både HiAk og HiO har utdanningstilbud i forhold til. For det andre skjer det en omstrukturering av høgre utdanning i retning av samarbeid og sammenslåing av institusjoner som vil skape større og mer slagkraftige enheter. Dette er endringer som har pågått noen år, men ble for alvor aktualisert gjennom den analysen som Stjernø-utvalget la til grunn for sin utredning. Dette var en viktig bakgrunn for at styrene ved HiAk og HiO initierte arbeidet med å utrede mulighetene for et nærmere samarbeid eller sammenslåing av de to høgskolene. I tillegg bør det også nevnes at utdanningene ved de to høgskolene har en felles historie, og dette burde tilsi at det skulle være et godt grunnlag for nærmere samarbeid eller sammenslåing av de to institusjonene.

### **13.2 Utfordringene**

Det har skjedd store endringer i UH-sektoren etter høgskolereformen i 1994. Forholdet mellom universiteter og høgskoler er endret og høgskolene har utviklet en rekke studier på høgre grads nivå, inklusive doktorgradsstudier. Antall universiteter er blitt flere og kompetansemessig er det skjedd en faglig utvikling ved høgskolene som vil medføre en ytterligere økning i antall universiteter i årene som kommer. Dette er en utvikling som har vært positiv sett fra høgskolenes side, men det er også en utvikling som skaper utfordringer for høgskolene. Den faglige utviklingen har, i henhold til Stjernø-utvalgets innstilling, ført til en faglig fragmentering som gjør at fagmiljøene som danner grunnlaget for mastergradsstudier gjerne er små og sårbare. Dette er hovedårsaken til at Stjernø-utvalget foreslo omfattende endringer i institusjonsstrukturen og så for seg en framtid hvor all høgre utdanning gikk inn i 8-10 flercampusuniversiteter<sup>58</sup>. Selv om forslaget er blitt avvist politisk,

---

<sup>58</sup> NOU 2008:3: Sett under ett, s 77

er det i hovedsak enighet om den analysen utvalget la til grunn for sitt arbeid. De utviklingstrekk som analysen bygger på, representerer derfor store utfordringer for høgskolene, og når et nærmere samarbeid eller en sammenslåing av HiO og HiAk nå vurderes, er det for å skape et best mulig grunnlag for å møte disse utfordringene. Utgangspunktet de to høgskolene har i forhold til disse utfordringene er ulikt. HiOs størrelse gjør de i større grad enn HiAk i stand til å møte utfordringene, men ingen institusjoner vil forbli uberørt av de utviklingstrekk som nå avtegnes. I Østlandsområdet vil for eksempel etableringen av et Innlandsuniversitet og en videre utvikling av samarbeidet i Oslofjordalliansen gi grunnlag for solide fagmiljøer innenfor teknologifag, helsefag samt lærerutdanning og pedagogikk. Dette vil kunne få virkninger også for HiAk og HiO.

De utfordringer HiO og HiAk står overfor, er dessuten utfordringer som er felles for all høgre utdanning. Kvalitet i utdanning og forskning er et eksempel på dette. Til tross for at Kvalitetsreformen har satt fokus nettopp på dette, er det fortsatt viktige utfordringer som institusjonene står overfor, både når det gjelder opplegg og innhold i undervisningen og ikke minst i forhold til praksisstudiene som utgjør en viktig del av de fleste profesjonsutdanningene. Tilsvarende gjelder forskningens plass ved høgskolene. Selv om høgskolene har blitt viktige aktører i forskningen, er det fortsatt store forskjeller mellom universiteter og høgskoler med hensyn til fordeling av forskningsressurser.

HiO og HiAk er lokalisert i en region som har nær  $\frac{1}{4}$  av landets befolkning. Det er dessuten den region i landet som vokser mest, og veksten er særlig stor i den gruppen som vil søke høgre utdanning. Dette er dessuten en vekst som vil vedvare i Oslo og Akershus fram mot 2025. Dette vil føre til et økt behov for nye studieplasser. Samtidig vil befolkningsøkningen medføre at arbeidslivet vil ha behov for økt tilgang på kvalifisert arbeidskraft. I årene framover vil det bli et stort behov for helse- og sosialpersonell, lærere, førskolelærer o.a. I tillegg vil næringsliv og kommuner ha behov for økt tilgang på ingeniører. Som utdanningsinstitusjoner har både HiO og HiAk et samfunnsansvar for å sikre tilgang på slik arbeidskraft, og det må skje gjennom en betydelig økning i antall studieplasser i Oslo og Akershus.

Også i forhold til innholdet i utdanningene er det utfordringer. Kvalifikasjonskravene i de enkelte yrker og profesjoner endres, og dette må avspeiles i utdanningene. Lærerutdanningen

står overfor store krav om fornying som vil kreve betydelige omstillinger.<sup>59</sup> Dette gjelder også andre utdanninger. Det er ikke bare behov for flere yrkesutøvere innen helsesektoren, men også krav om ny kompetanse, for eksempel i forhold til de utfordringene som finnes innen eldreomsorgen. Gjennom bredere samarbeid og større fagmiljøer øker mulighetene høgskolene for å møte disse utfordringene.

### **13.3 Hvordan møte framtidige utfordringer?**

Da ledelsen ved HiO og HiAk tok initiativ til å vurdere av et nærmere samarbeid mellom de to høgskolene, var bakgrunnen et ønske om å kunne stå sterkest mulig rustet i forhold til framtidige utfordringer. Dette ble klart uttrykt i innledningen til intensjonsavtalen mellom de to partene:

”Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo vil i årene som kommer stå overfor store utfordringer, men har også store muligheter. Høgskolen ønsker derfor å øke kvalitet og omfang på undervisning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid slik at det kan holde et høyt internasjonalt nivå.”

HiO og HiAk kan forholde seg til disse utfordringene på ulike måter. De to høgskolene har god søkning til sine studier og har, hver for seg, utviklet sin faglige profil og identitet. I utgangspunktet er det derfor et reelt alternativ å videreføre virksomheten ved de to høgskolene slik som den er nå. I henhold til intensjonsavtalen, er det et uttrykt mål at man ønsker å gi institusjonene ”større strategisk handlekraft slik at relasjonene til samfunn og arbeidsliv styrkes”. Dette vil man miste mulighetene til dersom nå-situasjonen videreføres. Dette alternativet ansees derfor ikke å være aktuelt, slik at man i realiteten står overfor valget om et nærmere samarbeid på utvalgte områder eller en sammenslåing til en institusjon. En videreføringen av nå-situasjonen vil følgelig ikke bli drøftet videre her.

Når det i intensjonsavtalen gis uttrykk for et ønske om en ”sterkere og mer samordnet utdanning og FoU”, vil det medføre at det må utvikles et nærmere samarbeid mellom de to institusjonene. Samarbeidet kan ha ulike former og ulikt innhold, og økt samordning kan skje gjennom utvikling av samarbeidstiltak på utvalgte områder. Med en slik modell vil de to høgskolene fortsatt være selvstendige institusjoner med egne styringsorganer, samtidig som de vil stå faglig og administrativt sterkere i forhold til oppgavene på de utvalgte samarbeidsområdene.

---

<sup>59</sup> Se for eksempel St.meld. nr. 11 (2008-2009): Læreren Rollen og utdanningen

Alternativet til en slik samarbeidsmodell er en sammenslåing av de to høyskolene slik at HiO og HiAk opphører å eksistere og en ny organisasjon, med en felles styringsstruktur, etableres. Det vil føre til en samordning og integrering av all virksomhet ved institusjonene, ikke bare utvalgte samarbeidsområder. De alternativene høyskolene står overfor er derfor enten å utvikle samarbeidet på utvalgte områder eller å skape en ny institusjon som kan dekke hele regionen. Samarbeidsmodellen kan omfatte ulikt antall samarbeidsområder, men blir omfanget av samarbeidet omfattende, vil man nærme seg en fusjonering av virksomhetene. For så vidt kan dette også framstå som et eget alternativ: En stadig utvidelse av forpliktende samarbeid kan gå inn som ledd i en bevisst strategi som skal ende op i en sammenslåing av institusjonene. Men i drøftingene nedenfor er det i hovedsak hovedalternativene som tas opp, det vil si samarbeid eller sammenslåing.

#### **13.4 Studietilbudene**

I fellesskap har HiO og HiAk tilbud om de fleste profesjonsutdanningene, med unntak av de profesjonsutdanningene som finnes ved universitetene. De to høyskolene har komplementære utdanninger og i fellesskap har de en unik bredde i tilbudene. Ved en sammenslåing vil de allerede ved etableringen bli en av landets største utdanningsinstitusjoner, og dersom målet om 5000 nye studieplasser realiseres i løpet av de nærmeste 5 - 10 årene, vil den nye institusjonen kunne konkurrere med NTNU og BI om å være den nest største utdanningsinstitusjon i landet. Bare UiO vil være større.

En sammenslåing av de to høyskolene vil ha flere positive effekter. Siden de to høyskolene i hovedsak har komplementære utdanning, vil den faglige bredden øke gjennom en sammenslåing. Selv om det er forskjellige utdanninger, ligger det likevel til rette for faglig samarbeid mellom flere av fagmiljøene. En felles institusjon vil ha et tilnærmet komplett tilbud av helse- og sosialfag og det gir et gode muligheter for tverrfaglig utvikling av så vel eksisterende som nye studier, både på lavere og høyere grads nivå. Tilsvarende vil institusjonen ha et helhetlig tilbud i forhold til lærerutdanning. Ingen fagmiljøer vil kunne oppvise en slik bredde som vil inkludere førskolelærer- og allmennlærerutdanning, yrkesfaglærerutdanning, praktisk-pedagogisk utdanning og faglærerutdanning i formgivning, kunst og håndverk. Dette vil kunne gi et unikt grunnlag for profilering av et nasjonalt ledende fagmiljø innenfor området.

Utvikling av et nærmere samarbeid mellom ingeniørutdanning og Kjeller-instituttene vil også kunne gi en reell mulighet for å profilere teknologisk utdanning på en ny og spennende måte. Det sterke forskningsmiljøet som finnes innenfor miljø- og energifag kan danne grunnlag for en faglig satsning som også kan ha positive følger for studentrekrutteringen til teknologistudier.

Samarbeid på utvalgte utdanningsområder kan være et alternativ til en fusjon. Når HiO startet opp førskolelærerutdanning på deltid ved HiAk, er dette et eksempel på samarbeid som kan utvides også til andre områder. Det kan også være aktuelt med et utvidet samarbeid i forhold til markedsføring og profilering av utdanninger i hovedstadsregionen. Et felles opptak til utvalgte utdanninger kan være aktuelt, men siden det er få likeartede utdanninger vil dette få begrenset omfang.

Et annet område som vil være egnet til samarbeid vil være internasjonalisering. Særlig i arbeidet med utveksling av studenter vil et nærmere samarbeid kunne gi positive resultater. Dette kan omfatte så vel tilbud om engelskspråklige kurstilbud som sosiale og velferdsmessige tilbud til de innreisende studentene. HiOs oppstart av en egen sommerskole for innreisende studenter er et annet område som ligger til rette for samarbeid. Et samarbeid om internasjonalisering kan også utvides slik at det inngås avtale om en felles enhet for internasjonalisering.

Samarbeidsmodeller mellom institusjoner vil ofte være avhengig av "ildsjeler", at det er personer som er engasjert i og ser mulighetene i samarbeidet. De som ikke direkte er involvert i samarbeidet vil ofte ha en relativt passiv rolle til det. Personavhengigheten gjør samarbeidet sårbart, og dette er nok årsaken til at samarbeidsordninger ofte har en tendens til å opphøre etter en viss tid.

Det er også begrenset hvilket omfang samarbeidet vil ha. Grunnlaget for de ulike samarbeidstiltak vil måtte baseres på forpliktende avtaler som inngås. Disse må følges opp, og det vil kreve både faglige og administrative ressurser. Det oppstår lett forhandlinger om innholdet i avtalen, for eksempel i forhold til hvordan fordelingen av arbeidsoppgaver og utgifter skal være, og i forhold til hvem som skal bli godskrevet resultatet, enten dette er studiepoeng eller annet. Det vil også være en grense for hvor mange slike avtaler en institusjon kan håndtere. Uansett hvor mange samarbeidsområder som utvikles, vil det

dessuten være store deler av utdanningsvirksomheten som faller utenfor samarbeidet. Det kan føre til utilsiktede virkninger internt og bidra til å hemme samarbeidet.

Når det gjelder studietilbudene synes derfor en sammenslåing å være den løsningen som vil tjene virksomhetene best. Det vil gi en felles ramme omkring de ulike studiene, med de muligheter for felles profilering som dette innebærer. Bredden i den faglige portefølje vil øke, og selv om det i hovedsak er komplementære utdanninger ved de to høgskolene, vil det være faglige berøringspunkter som vil gi økt faglig tyngde og grunnlag for tverrfaglige synergier som kan bidra til utvikling av nye studietilbud. Det viktigste er likevel at ved en sammenslåing vil hele virksomheten inngå i en organisasjon med et felles styrings- og ledelsessystem slik at det kan foretas prioriteringer ut fra felles mål. Det vil gi gode muligheter for den nye institusjonen til å oppfylle det samfunnsoppdrag høgere utdanning har.

For enkelte utdanninger har det også vist seg vanskelig å skaffe tilstrekkelig med gode praksisplasser. I dagens situasjon er det også en viss konkurranse mellom høgskoler om gode praksisplasser. Ved en felles institusjon vil dette arbeidet koordineres innenfor felles rammer. Praksisutplasseringen ved dagens to høgskoler skjer i hovedsak i forhold til ulike geografiske områder, hvor HiO i hovedsak har sine praksisplasser i visse deler av regionen, mens HiAk benytter andre deler av regionen. Samordnet vil nedslagsfeltet ved praksisutplasseringene bli større og normalt vil dette gjøre det enklere å finne de nødvendige plasser det er behov for.

Oslo- og Akershus er i løpet av de senere årene blitt en flerkulturell region. HiO har hatt et kontinuerlig arbeid mot å bli en flerkulturell institusjon og studiene skal avspeile dette. HiAk har ikke kommet like langt på dette området, og det flerkulturelle innslaget i studentgruppene har også vært beskjedent. Men dette vil sannsynligvis endre seg, og gjennom en sammenslåing vil den flerkulturelle profilen kunne avspeiles i stadig flere profesjonsutdanninger

### **13.5. FoU-virksomheten**

FoU-virksomheten er et samfunnsoppdrag for høgere utdanning på lik linje med utdanningsvirksomheten. Utdanningsinstitusjonene må derfor organisere sin virksomhet på en slik måte at forskningen får best mulig vilkår. Forskning er et område hvor samarbeidsrelasjoner bygges opp i ulike retninger og ofte basert på personlige relasjoner

bygget på et faglig fellesskap. Men i tillegg til dette blir det mer og mer utbredt at den forskningen som enkeltpersoner står for, inngår som en del av et større forskningsprogram. Deltakelse i slike programmer er utfordrende og krevende og kreve så vel spisskompetanse som brede, tverrfaglige miljøer. En sammenslåing av HiO og HiAk kan gi grunnlag for at forskningen blir bedre rustet til å ta del i slike større, tverrfaglige forskningsprogrammer. Med de fagmiljøene som de to høyskolene har innenfor profesjonsfagene, vil det kunne skapes et grunnlag for et profesjonsforskingsmiljø av stor nasjonal betydning og HiOs etablerte forskningssentra er allerede et viktig grunnlag for dette.

En felles institusjon vil medføre at de samlede ressurser til FoU vil øke, og dette i seg selv vil gi økte muligheter for en videre utvikling av FoU-virksomheten. Den nyrekruttering av UF-personell som vil finne sted i de nærmeste 5-10 årene, gir dessuten unike muligheter til rekruttering av personell med forskerkompetanse og med en kompetanse som gjør at de kan gå inn i faglige toppstillinger.

Organiseringen av forskningen i programmer og den sterke konkurransen om forskningsmidler som eksisterer, medfører at søknadsfasen er svært krevende. Det er etter hvert blitt nødvendig med en betydelig kompetanse til dette arbeidet, og det er en forutsetning at det er sterke faglige og administrative miljøer som kan ta del i dette arbeidet. En felles organisering av FoU-virksomheten vil skape et bedre muligheter for bygge opp en slik kompetanse, og dermed stå sterkere i konkurransen om forskningsressurser som finnes i NFR- og EU-systemet.

Det kan også etableres avtaler om forskningsmessig samarbeid mellom de to høyskolene. Forskningen og forskere vil imidlertid finne sine egne veier for samarbeid, og institusjonelle samarbeidsordninger blir lett tomme for reelt innhold. Det kan tenkes samarbeid om ett eller flere felles forskningsprogrammer som utvikles, men å utvikle et bredt, og ikke minst varig, forskningsmessig samarbeid mellom selvstendige institusjoner er vanskelig. Et forskningsmessig samarbeid vil være basert på at det kan skapes et faglig og forskningsmessig fellesskap omkring bestemte forskningsområder, men dette er et skjørt fellesskap som lett kan forvitte som følge av ulike perspektiver som utvikles innefor rammen av prosjektene. Forskningssamarbeid vil ikke på samme måte ha forskningsledelse som vi har ved programmer som er forankret innenfor en utdannings- og forskningsinstitusjon. Der vil det være institusjonelle FoU-organer og andre styringsorganer som har myndighet til å foreta

nødvendige prioriteringer i forhold til forskningsmessige satsningsområder. Det vil gi et helt annet grunnlag for utøvelse forskningsledelse for de som er i slike posisjoner

### **13.6 Samarbeid med samfunn og arbeidsliv**

Det tredje elementet i det samfunnsoppdrag høgre utdanning har, er å kunne bidra med utdanning og FoU i forhold til samfunn og arbeidsliv. Dette er et område som er lite utviklet ved både HiO og HiAk. Det er bakgrunnen til at det er nedsatt en egen gruppe som skal utrede en felles organisering av denne virksomheten. Det medfører at selv om det ikke blir en sammenslåing av HiO og HiAk, vil det sannsynligvis bli et nærmere samarbeid om utdannings- og forskningsoppgaver utført som oppdrag for eksterne samarbeidsparter.

En viktig forutsetning for at høgskolene skal få et sterkere grunnlag for eksternt rettet virksomhet, er at de kan framstå med en felles og klar profil i forhold til potensielle oppdragsgivere. Det kan reises tvil om dette er mulig dersom man bare baserer det på en isolert samarbeidsordning. Det kan lett føre til et samarbeid om administrative forhold, mens prosjektene lett vil få merkelapper som ”HiO-prosjekt” eller ”HiAk-prosjekt”. Det hindrer en felles profilering og begrenser mulighetene for en helhetlig oppdragsvirksomhet. En samarbeidsmodell vil dessuten lett komme inn i omfattende drøftinger om fordeling av arbeidsoppgaver og fordeling av inntekt mellom institusjonene

Samarbeid mellom de to høgskolene vil tilsi økte ressurser til eksternt finansiert virksomhet. Det vil gi større handlefrihet og fleksibilitet, og arbeidsområdet for virksomheten vil kunne utvides som følge av økt faglig bredde. Med økte ressurser vil det også bli mulig å bygge opp et profesjonalisert administrativt apparat som kan stå for utforming av anbud og kontrakter, kundekontakt, markedsføring og lignende.

En felles organisering av den eksternt rettede virksomheten er ikke tilstrekkelig for å høgskolene kan innfri de forventninger som ligger i samfunnsoppdraget på dette området. Høgskolene må også prioritere virksomheten og avsetter ressurser som kan skape den nødvendige handlingskraft. De ulikheter som i dag finnes mellom de to høgskolenes ordninger for frigjøring av faglige medarbeidere til deltakelse i eksterne prosjekter, må avløses av en felles organisering og felles arbeidsform. Det er en forutsetning for å oppnå den vekst i virksomheten som begge høgskoler har som mål. Dette er forhold som tas opp i

delutredningen som omhandler denne virksomheten og som skal være ferdigstilt innen 30. september 2009. Det henvises derfor til denne.

Samfunns- og arbeidsliv forventer at utdanningsinstitusjonen utdanner kvalifisert personell som kan inngå i viktige funksjoner i næringsliv og offentlig forvaltning. Kommunene har stort behov for personell både innenfor barnehage og skole, men også innenfor helse- og sosialomsorgen. Det er derfor klare forventninger i regionen om at høgskolene skal bidra til dette, og gjennom en felles institusjon vil mulighetene for dette kunne styrkes.

### **13.7 Administrative forhold**

Ønsket om et nærmere samarbeid eller sammenslåing mellom HiAk og HiO er i første rekke motivert ut fra faglige hensyn. Målet er å skape en utdanningsinstitusjon hvor studietilbud og forskning holder et høyt internasjonalt nivå og hvor institusjonene kan delta i konkurransen om forskningsmidler, både nasjonalt og internasjonalt.

Men samtidig vil det være klare fordeler også på det administrative området med et nærmere samarbeid eller en sammenslåing av de to institusjonene. De administrative oppgavene som utdanningsinstitusjonene er pålagt innenfor de ulike forvaltningsområdene, er krevende og krever høy kompetanse og stor kapasitet. Omfattende regelverk, rapporteringsrutiner og kompliserte administrative systemer stiller høye krav til spesialisert kompetanse. Enkelte mindre høgskoler har allerede vanskeligheter med å oppfylle de krav som overordnet myndighet stiller til virksomhetene.

På grunn av sin størrelse vil HiO neppe ha problemer i forhold til å innfri de krav som stilles. Høgskolen har administrative ressurser som har gjort det mulig å bygge opp spesialisert kompetanse på alle forvaltningsområder. HiAks administrasjon er betydelig mindre, men har så langt klart å innfri de krav som stilles på de ulike forvaltningsområder. Høgskolen er imidlertid svært sårbar og arbeider under stort press i periodene for rapportering

Begge høgskolene vil kunne tjene på et nærmere samarbeid eller sammenslåing. Gjennom felles administrative løsninger vil man kunne opprettholde og videreutvikle den administrative kompetansen. Størst vil gevinsten være ved en felles organisering av alle administrative funksjoner, men det kan også tenkes utviklet samarbeidsløsninger for bestemte funksjonsområder i administrasjonen. Regnskapsfunksjonen er etter hvert blitt svært krevende

innenfor sektoren, uansett om institusjonen er stor eller liten. Regnskapsstandarder og regnskapsprinsipper er blitt bygget ut og spesifisert slik at institusjonene stilles overfor store utfordringer. En felles regnskapsfunksjon for HiAk og HiO er derfor en løsning som ville være til gunst for begge institusjoner.

Både det studie- og personaladministrative området har hatt en tilsvarende utvikling som økonomiområdet. Med kvalitetsreformen fulgte nye oppgaver på det studieadministrative området. Det har også vært store omstillinger innenfor det personaladministrative området, men samlet sett har nok dette området hatt mindre gjennomgripende endringer enn økonomi- og studieforvaltningen. Det er likevel mulig å utvikle et nærmere samarbeid mellom HiO og HiAk også på studie- og personalområdet. Men dette vil kunne være et samarbeid om generelle og mer overordnede saksområder. Det er vanskelig å tenke seg et institusjonelt samarbeid i forhold til for eksempel rekruttering av medarbeidere. Den oppgaven vil tilligge de tilsettingsorganer som finnes ved de to høgskolene. Felles tilsettingsorganer er først mulig dersom det er etablert en felles institusjon. Mulighetene for samarbeid på det studieadministrative området er kanskje noe større, men for begge områdene vil det nok først være gjennom sammenslåing av institusjonene at vesentlige gevinster kan oppnås. Det vil danne grunnlag for utforming av en felles organisasjon som kan trekke vekslers på de stordriftsfordeler som da oppstår.

Konklusjonen vil derfor bli at det administrativt vil være fordeler med et funksjonelt samarbeid mellom høgskolene på utvalgte områder. Men dette vil ikke kunne gi de gevinster som en felles administrasjonsordning vil gi. Det er først da det vil bli mulig å bygge opp en helhetlig administrasjon hvor de administrative ressurser kan bli benyttet på en best mulig måte. En felles administrasjon vil gi grunnlag for en ytterligere kompetanseutvikling og spesialisering i administrasjonen, samtidig som det vil gi en bredde i kompetansen som gjør den godt rustet til å møte framtidige administrative utfordringer.

### **13.8 Andre forhold**

Grunnlaget for å vurdere nærmere samarbeid eller sammenslåing av HiO og HiAk vil i første rekke være de virkninger dette vil få for institusjonenes primærvirksomhet, studiene, forskningen og den eksternt rettede virksomheten. Virkningene en sammenslåing vil ha i forhold til disse områdene, vil måtte være avgjørende for hvorvidt høgskolene skal gå inn i en fusjonsprosess.

Men en sammenslåing vil også ha konsekvenser for andre sider av høgskolenes virksomhet. En sammenslåing vil få stor betydning for organiseringen av de administrative tjenestene og mange tilsatte vil kunne oppleve endringer i sitt jobbinnhold. Vi har sett at det er ulike prinsipper for styring og ledelse som legges til grunn ved de to institusjonene, samtidig som organiseringen av den faglige og administrative virksomheten også på annen måte skiller de to høgskolene. Ved en sammenslåing vil dette være forhold som må forenes slik at det kan utvikles en ny og felles organisasjon. Dette er likevel ikke forhold som er avgjørende for hvorvidt HiO og HiAk kan inngå i en felles institusjon.

Vilkårene som studentdemokratiet i dag arbeider under vil videreføres, og vil ikke påvirkes i negativ retning gjennom en sammenslåing. En felles institusjon vil snarere gi et bedre ressursgrunnlag for å utvikle studentdemokratiet ytterligere. Det samme gjelder medbestemmelsesordningene for de tilsatte. Dette er ordninger som langt på vei er lov- og avtaleregulert, og både HiAk og HiO har i stor grad etablert likeartede ordninger på dette området. Det vises for øvrig til kapitlene 10 og 11, samt utredningen om tilsattes rettigheter og plikter i en fusjonsprosess.

### **13.9 Fler-campus institusjoner**

Organiseringen av en ny utdanningsinstitusjon blir en viktig oppgave dersom det vedtas at de to høgskolene skal slås sammen. I intensjonsavtalen er det nedfelt visse prinsipper som skal legges til grunn ved etableringen av en eventuell ny organisasjon. Det framgår bl.a. av at den nye institusjonen skal opprettholde de to studiestedene som finnes i dag:

”De to stedene for lokalisering som finnes i dag skal videreføres, og framtidig vekst i antall studieplasser skal skje ved begge studiestedene. Omfordeling av virksomhet mellom studiestedene skal være meget godt begrunnet”

En spredning av virksomheten på to eller flere studiesteder kan i utgangspunktet skape organisatoriske utfordringer. Den forskning og evaluering det ble vist til i forrige kapittel, viser likevel at det dette ikke har avgjørende betydning for utviklingen av samarbeid. Grunnlaget for samarbeid bygges først og fremst på faglig interesse og fellesskap. Fysisk nærhet er i seg selv verken tilstrekkelig eller nødvendig for faglig samarbeid. Derfor er det ingen grunn til å avvise fusjon som følge av at all virksomhet ikke kan samles innenfor rammen av en felles campus. En rekke fremtredende universiteter internasjonalt er fler-

campus institusjoner, og blant høyskoler og universiteter i Norge er det mange som har virksomheten spredt innenfor langt større geografiske områder enn Oslo og Akershus.

Siden HiAk og HiO i hovedsak har komplementære studietilbud, gir det et visst grunnlag for at de to campus kan dyrke sin egenart og framstå med ulike profiler. Utad framstår HiO med en profil bygget på storbykompetanse og flerkulturell kompetanse, og utdanning og forskning er profilert på dette grunnlag av dette. Det angir en klar regional forankring for virksomheten. HiAk-miljøets utfordring i studiene og FoU-virksomheten blir å tydeliggjøre en profil som både har en regional forankring, men som også går inn som en naturlig del av den samlede profilering av den nye institusjonen.

### **13.10 Sammenslåing eller samarbeid – tilråding**

Prosjektgruppen har i sitt mandat blitt bedt om å foreta ”en vurdering og analyse av mulighetene for et nærmere samarbeid eller sammenslutning av Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo”. På bakgrunn av disse vurderinger skal prosjektgruppen ”foreta en samlet vurdering av hvilke samarbeidsformer, inklusive sammenslåing av institusjonene, som er best egnet til å møte de utfordringer som de to høyskolene står overfor”.

På grunnlag av den beskrivelse og analyse som er gitt av de to institusjonene, og av utfordringene som finnes i UH-sektoren, er det liten tvil om hvorvidt et nærmere samarbeid er hensiktsmessig. Selv om utgangspunktet for HiO og HiAk er forskjellig, vil en videreføring av nå-situasjonen ikke kunne gi den mulighet for utvikling av virksomhetene som et samarbeid eller sammenslåing vil innebære. På en rekke områder vil de to høyskolene kunne ha fordeler av et samarbeid, både med hensyn til den faglige utviklingen og i forhold til god disponering av høyskolenes ressurser. Et nærmere samarbeid på utvalgte områder må derfor være en minimumsløsning for de to høyskolene. Det grunnleggende spørsmålet blir imidlertid om høyskolene allerede nå bør gå inn for en sammenslåing slik at all virksomhet går inn i den nye institusjonen som dannes.

Utviklingen av en samarbeidsmodell som inkluderer definerte virksomhetsområder, kan være en mulig vei å gå. Et slikt samarbeid vil kunne omfatte utdannings- og oppdragsvirksomhet, annen eksternt rettet virksomhet, internasjonalisering, utvalgte administrative funksjoner innenfor økonomiområdet som for eksempel regnskap og lignende. Det kan inngås samarbeidsavtaler tilpasset det enkelte funksjonsområde, og felles samarbeidsorganer vil

tillegges ansvaret for den daglige driften av samarbeidstiltakene. Et samarbeid langs disse linjene gjør at de to høgskolene kan beholde sin selvstendighet og kan hele tiden reversere samarbeidet eller sågar trekke seg ut av det.

I dette ligger også svakheten ved en samarbeidsmodell. For at samarbeidet skal bli effektivt, er det nødvendig at begge parter har like store fordeler av det. Oppstår det ubalanse, vil lett en av partene miste interesse for samarbeidet og det kan føre til at samarbeidets innhold blir redusert og etter hvert innstilles. En rekke faglige samarbeidsprosjekter har gått gjennom en slik utvikling. Samarbeidsløsninger er blitt etablert med stor entusiasme, men etter hvert som tiden har gått, har det konkrete innholdet i samarbeidet blitt mindre. Prosessen forut for fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, som det er vist til i forrige kapittel, er for så vidt et godt eksempel på dette. Erfaringene fra prosessen mot Innlandsuniversitetet er tilsvarende. Samarbeidsprosessene opphørte og det var eksterne aktører som fikk de på skinner igjen.

Samarbeidsordninger vil kun omfatte deler av en virksomhet, mens øvrige deler er upåvirket av samarbeidet. Nå kan samarbeidet utvides til å omfatte flere områder, men det vil være krevende for institusjonene å administrere mange slike avtaler. Sannsynligvis ligger det et metningspunkt på 2-3 avtaler, avhengig av hvor omfattende og integrerende avtalene er.

Alternativet til et bredt samarbeid mellom institusjonene, er å etablere en ny institusjon gjennom en sammenslåing av virksomhetene. I kapittel 12 ble det referert til erfaringer fra slike fusjonsprosesser, og hvilke forhold som bidro til at enkelte prosesser var vellykkede, mens andre ikke var det. Et forhold som tydeligvis har stor betydning, er hvorvidt fusjonen er pålagt av andre eller initiert av institusjonene selv. Mulighetene for en vellykket sammenslåing er naturlig nok klart størst når institusjonene selv er initiativtakere. I forholdet HiO-HiAk er dette tilfelle.

Det viser seg også at det er en fordel om institusjonene som inngår i fusjonen, har komplementære utdanninger slik HiO og HiAk har. De geografiske avstander bør heller ikke være for store, og siden både HiO og HiAk er lokalisert i det som kan benevnes som Stor Oslo, vil også dette kriteriet tilsi at en fusjon mellom de to høgskolene har store muligheter for å bli vellykket.

Den store forskjellen i størrelse mellom de to høgskolene er et forhold som kan virke i motsatt retning: Den ”lille” institusjonen får lett en følelse av å bli ”overtatt” av den største. Dette kan motvirkes gjennom avtaler om likeverd i prosessen, slik det gjøres i intensjonsavtalen mellom HiAk og HiO. Denne følelse av ”overtakelse” trenger derfor ikke å være fremtredende i tiden hvor fusjoneringen finner sted. Da vil likeverdsbestemmelser som er nedfelt i avtaler motvirke dette. Men etter hvert som virksomheten i den nye institusjonen blir normalisert, vil mange kunne føle at det er den ”største”, med sin kultur og sine løsninger og modeller, som har fått prege innholdet i den nye organisasjonen. Det kan utvikles ”vi-” og ”de”-holdninger.

Selv om dette er en relevant problemstilling for HiAk, må dette sees i lys av den utviklingen vi nå ser konturene av i UH-sektoren, hvor det er en utvikling mot større og sterkere institusjoner og hvor flere av disse vil ha status som universitet. I dette nye utdanningspolitiske landskapet vil HiAk være en liten institusjon og vil nødvendigvis måtte søke allianser med andre institusjoner. Dette vil være alliansepartnere som geografisk sett vil være fjernere fra HiAk enn HiO, enten man tenker i retning av Innlandsuniversitetet eller Oslofjordalliansen. For HiAk vil HiO være den mest naturlige samarbeidspartner. Historisk og geografisk hører virksomhetene sammen, og de har hver for seg en faglig profil som kan danne et godt utgangspunkt en ny utdanningsinstitusjon.

Problemstillingen ”stor” – ”liten” kan snus på: Hva tjener HiO på å inngå i forpliktende samarbeid eller fusjon med HiAk? HiO er allerede stor nok og har de ressurser som skal til for å utvikle det nødvendige antall ph.d.-grader for å bli akkreditert som universitet. Ved å gå inn i en fusjonsprosess med HiAk, vil oppmerksomheten rettes inn mot dette og medføre at fokus mot målet om å bli universitet avtar. Til dette kan det innvendes at virksomheten ved HiAk ikke har den bredde og det omfang som HiO har, men virksomheten ved HiAk vil likevel kunne bidra til å øke den samlede fagportefølje. Arbeidet med ph.d.-utdanning ved HiAk har heller ikke komme like langt som ved HiO, men i løpet av fusjonsprosessen kan også HiAk ha et godkjent p.hd.-program. HiAk har dessuten masterstudier og forskningsprogram som kan bidra til å styrke grunnlaget for den planlagte ph.d.-grad i utdanningsvitenskap. Tilsvarende gjelder i forhold til HiOs arbeid med en ph.d.-utdanning i helse-, omsorg og velferd. Uavhengig av eventuell fusjonsprosess, må arbeidet med doktorgradsprogrammene videreføres med uforandret styrke. Det kan, avhengig av den tid som fusjonsprosessen vil ta, føre til at det er et nytt universitet som dannes ved sammenslåingen av HiO og HiAk.

Virkningene av en sammenslåing av HiO og HiAk kan vurderes ut fra ulike perspektiver. Ovenfor er det referert til synspunkter og argumenter som går i ulik retning. Det er likevel ikke argumentene om hvilke virkninger sammenslåingen vil ha på enkeltområder ved høgskolene som bør være avgjørende. Det viktigste spørsmålet vil være om en sammenslåing av de to høgskolene vil gjøre dem bedre rustet til å ivareta det samfunnsoppdraget høgre utdanning har. Både HiAk og HiO har i den perioden de har eksistert, ivaretatt dette oppdraget på en god måte. Høgskolene har hatt gode konkurransefortrinn med god søkning til studiene og en lokalisering i hovedstadsregionen. Men dette er ikke evige garantier for den videre drift av virksomhetene. Både nasjonalt og regionalt står høgskolene overfor utfordringer som vil bli krevende å leve opp til. Samarbeidsløsninger og mulig sammenslåinger er under utvikling mellom flere høgskoler, og de kan etter hvert bygge opp forsknings- og utdanningsmiljøer som kan få betydelig tyngde og rokke ved etablerte posisjoner i utdanningssektoren. HiO har i dag en solid posisjon innenfor profesjonsutdanningene, men har ingen garantier for fremtiden. HiAk har ikke tilsvarende sterk posisjon som HiO, men den posisjon høgskolen har innenfor yrkesfaglærerutdanning/ yrkespedagogikk er også under press fra fagmiljøer i Midt-Norge som har utviklet et bredt lærerutdanningsmiljø. Det er viktig at de konkurransefortrinn som HiO og HiAk har gis muligheter for videreutvikling.

Regionalt vil også høgskolene møte store utfordringer. Vi står overfor en demografisk utvikling i regionen som både vil kreve en betydelig økning i studieplasser. Samtidig vil befolkningsutviklingen kreve et stort antall nye yrkesutøvere innenfor det som gjerne kalles velferdsstatens yrker: Lærere, førskolelærere, sykepleiere og andre helse- og sosialarbeidere m.v. HiO og HiAk har et viktig ansvar i forhold til å bidra med så vel nye studieplasser som flere nye yrkesutøvere til disse yrkene.

Dette er derfor det hovedperspektiv som må legges til grunn for en sammenslåing av HiO og HiAk. Ut fra interne, institusjonsmessige vurderinger, vil det alltid være argumenter for og mot en slik løsning. Dersom man utelukkende skal vurdere eventuell sammenslåing ut fra et slikt perspektiv, vil det være vanskelig å trekke entydige konklusjoner. Men for at forventningene vi stilles overfor fra det samfunn høgskolene er en del av skal kunne innfris, bør utdannings- og forskningsressursene som de to høgskolene representerer sees i sammenheng. Gjennom felles organisering og felles prioriteringer vil vi kunne møte de nasjonale og regionale utfordringer som vil komme.

### 13.11 Prosessen videre

Prosjektgruppens tilråding er derfor at det startes en prosess som har som mål å slå HiO og HiAk sammen til en ny institusjon. Dersom styrene ved de to høgskolene gir sin tilslutning til dette, må det startes et bredt anlagt utredningsarbeid som skisserer innhold og organisering av den nye institusjonen. Ved fusjonen i Tromsø ble det opprettet så vel ”tenkegrupper” som mer forpliktende arbeids- og utredningsgruppe innenfor ulike virksomhetsområder. Tilsvarende modell kan også anvendes i forholdet HiO – HiAk. I disse gruppene må det være en bred deltakelse fra både tilsatte og studenter. Samtidig må det også i forhold til det videre arbeid være en styringsgruppe som kan forene de mange innspill til hvordan den nye institusjonen bør være.

Dette vil være et krevende arbeid og det er vanskelig på det nåværende tidspunkt å anslå tidsrammene eksakt. Men dersom høgskolenes styrene går inn for at en fusjonsprosess starter opp høsten 2009, bør det være et realistisk mål at den nye institusjonen kan etableres fra 1.8.2011.

I mandatet til prosjektgruppen skal gruppen ”gi tilråding med hensyn til innhold og organisering av den videre prosess”. Med de tidsrammer som arbeidet i prosjektgruppen har hatt, har det ikke vært mulig å utarbeide en plan for dette, men det er enkelte saksområder som likevel avtegner seg som viktige områder for det videre arbeid:

Arbeidet med **en ny, felles strategi** for den nye institusjonen må starte allerede i innledning av prosessen. Den vil være et grunnlag for arbeidet i flere av utrednings- og arbeidsgruppene, og bør helst ferdigstilles tidlig i prosessen.

**Organisering av den faglige virksomheten** vil være et slikt område. Virksomheten må organiseres i avdelinger og fakulteter, og det må drøftes hvilke fagområder og hvilke studier som det vil være hensiktsmessig å bygge en avdeling på. Etter en fastlegging av avdelingsstrukturen må tilsvarende prosess gjennomføres for å opprette eventuelle institutter.

**Organisering av FoU-virksomheten** må også utredes. Høgskolene har lagt til grunn ulike organisasjonsmodeller for forskningen. HiO har som en del av sin strategi valgt å satse på forskningssentra, mens HiAk har FoU-virksomheten integrert i avdelingenes virksomhet innenfor rammen av avdelingsvise forskningsprogrammer

Det må utredes hvilken **styrings- og ledelsesmodell** den nye institusjonen skal ha. Dette vil inkludere spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor og hvorvidt den nye institusjonen skal ha delt eller samlet ledelse.

Det **økonomiske grunnlaget** for en eventuell ny institusjon må utredes, også i forhold til etablering av 5000 nye studieplasser og eventuell opprettelse av en tredje campus i Bærum.

Et annet område som vil kreve et betydelig utredningsarbeid, er **organiseringen av de administrative tjenestene**. Her vil det være behov for en rekke utredningsgrupper som kan vurdere organiseringen av ulike administrative funksjonsområder: studie, økonomi, personal, internasjonalisering, informasjon m.v.

Av andre funksjonsområder utpeker organisering av **bibliotek/læringscenter** og organisering av **IT-drift** seg som viktige områder hvor organiseringen bør avklares snarest mulig.

**Kompetanseprofil og rekrutteringsbehov** er også et område som bør utredes. Spørsmålet om kompetanseprofil har nøye sammenheng med den strategi som den nye institusjonen skal ha og må avpasses i forhold til dette. Alderssammensetningen ved begge høgskolene tilsier et stort rekrutteringsbehov, og en plan for rekrutteringsbehovet i et 5-10 års perspektiv bør utformes.

**To-campus organiseringen** vil også kreve oppmerksomhet og det må være en arbeidsgruppe som ser på hvor de ulike funksjoner fysisk skal være og hvilke funksjoner som må dekkes ved begge campus.

Denne oversikten er ikke uttømmende og er utelukkende ment som en illustrasjon på at det er en rekke utrednings- og arbeidsgrupper som må etableres. Det er viktig at de som går inn i disse gruppene har den beste kompetansen, for dette vil bli et krevende arbeid.

Til å koordinere dette arbeidet bør det være en **styringsgruppe** som består av institusjonenes ledelse, tjenestemannsorganisasjonene og studenter.



## **14. Økonomiske og administrative konsekvenser**

### **14.1 Innledning**

Økonomiske og administrative konsekvenser av en sammenslåing av HiO og HiAk kan vurderes ut fra to perspektiver. Det ene perspektivet er de kostnader som er forbundet med sammenslåing og som kommer til syne gjennom budsjettene til institusjonene. Dette kan til en viss grad tallfestes, men eksakte anslag for kostnadene er vanskelig å gi. Det andre perspektivet vil være rettet mot de samfunnsøkonomiske virkninger av en sammenslåing. Dette kan vanskelig tallfestes, men vurderinger i denne retningen kan gjøres.

### **14.2 Budsjettmessige konsekvenser**

Selve gjennomføringen av fusjonsprosessen mellom HiO og HiAk vil ha visse budsjettmessige konsekvenser, men omfanget av dette vil være avhengig av hvordan man velger å organisere det videre prosessen. Ulike strategier er lagt til grunn ved de fusjonsprosesser som er nevnt tidligere i denne utredningen. I arbeidet med å realisere Innlandsuniversitetet er det utarbeidet 3-4 større rapporter av eksterne forskningsmiljøer. Disse rapportene vurderer ulike sider ved en sammenslåing av de aktuelle høgskolene, inklusive forslag til organisering av den nye institusjonen. Velges dette som strategi i den videre prosessen, vil selvsagt det påvirke kostnadsbildet.

I Tromsø stod institusjonene og deres tilsatte selv for hoveddelen av utredningsarbeidet, men på grunn av de særegne problemstillinger som knyttet seg til sammenslåing av et universitet og en høgskole, var det behov for en arbeidsrettslig vurdering som ble innhentet fra et advokatfirma. Ellers ble fusjonen i hovedsak gjennomført ved bruk av egne krefter og ressurser, men det var avsatt administrative ressurser som gjorde det mulig å etablere et eget sekretariat med tre tilsatte som fikk administrative ansvaret for framdriften av prosessen. Det er også et sekretariat som arbeider i forhold til utviklingen av Innlandsuniversitetet, men arbeidet her er tett koblet opp mot fylkeskommunene og det såkalte KUF-fondet (Kompetanse-, Universitets- og Forskningsfond) som er opprettet.

Det vil sannsynligvis bli nødvendig å avsette administrative ressurser også i forhold til prosessen mellom HiAk og HiO. Dersom vi forutsetter 3 stillinger til dette, vil de årlige kostnadene bli anslagsvis 2,5 – 3 mill kroner.

I Tromsø ble utredningsarbeidet som trengtes utført av en rekke arbeidsgrupper. Det blir anslått at det i løpet av prosessen var 80 – 100 arbeidsgrupper som deltok i arbeidet, og at det ble lagt ned 50 – 80 årsverk i dette arbeidet. Dersom disse årsverkene kostnadsberegnes på vanlig måte, vil arbeidsgruppene representere lønnskostnader tilsvarende 40 – 60 mill kroner. Den søknad om økonomisk støtte som de to institusjonene sendte til departementet var derfor på 60 mill kroner. Departementet mente imidlertid at de to institusjonene kunne dekke kostnadene med prosessen innenfor egne rammer.

Dersom HiO og HiAk også velger en modell med interne arbeidsgrupper, vil arbeidet i gruppene i stor grad kunne utføres av tilsatte ved høgskolene. Dette er vanskelig å kostnadsberegne. Det kan legges til grunn at de årsverk som medgår kostnadsberegnes på vanlig måte. Da kan kostnadene bli på om lag samme nivå som nevnt overfor, forutsatt at et tilsvarende antall årsverk medgår til arbeidet. Men en rekke medarbeider ved høgskolene vil gå inn i dette arbeidet ut fra en forutsetning om at det er en del av de arbeidsoppgavene som man har. Det er imidlertid viktig at man får med de dyktigste medarbeider i de enkelte gruppene, og hensynet til kompetanse må ha avgjørende betydning. Det bør derfor påregnes noen kostnader til dette arbeidet, men det antas at 10 - 15 mill kroner vil dekke dette. Det vil gi om lag 5 mill kroner i årlige utgifter.

I tillegg bør det avsettes midler til dekning av utgifter i tilknytning til møter, konferanser og samlinger av grupper av tilsatte. Et anslag på om lag 1 mill kroner pr år bør kunne dekke dette. Forutsettes det et sekretariat på 2 – 3 personer vil de budsjettmessige kostnader ved fusjonsprosessen derfor beløpe seg til 8-10 mill kroner pr år.

Det er ikke grunn til å regne med kostnadsreduksjoner ved en fusjonsprosess som dette. Fusjoner kan være motivert av et ønske om effektivisering og dermed gi økonomiske innsparinger. Det er ikke tilfelle med denne prosessen. All erfaring tilsier også at det ikke er realistisk å forvente dette. Dette gjelder ikke bare i forhold til den faglige virksomheten ved institusjonene, men også i forhold til den administrative delen av virksomhetene. Fusjonen er først og fremst motivert ut fra et ønske om økt kvalitet, både i forhold til utdanning og forskning, men også i forhold til de ulike administrative tjenester. Derfor er det ingen forventninger om effektiviseringsgevinst.

Det er så langt forutsatt at disse kostnadene skal dekket innenfor de økonomiske rammer høgskolene har i dag. Med en samlet budsjetttramme på om lag 1,3 mrd kroner burde dette være mulig. Det forhindrer imidlertid ikke at det søkes økonomisk støtte til prosessen, enten fra departementet eller andre institusjoner. Departementet, som eier av våre institusjoner, forventer og ønsker samarbeid og utvikling av nye institusjoner. Det burde derfor kunne tilstås ressurser til prosesser som dette.

### **14.3 Samfunnsøkonomiske konsekvenser**

Det er vanskelig å tallfeste de samfunnsøkonomiske virkninger av en fusjon mellom HiO og HiAk. Bakgrunnen for en eventuell sammenslåing er at det skal ha en nytteverdi i forhold til primærvirksomheten til høgskolene og dermed bidra på en positiv måte til å oppfylle det samfunnsoppdrag høgskolene har. Studiene og forskningen er forutsatt å skulle utvikles i en positiv retning, men dette er en verdi som vanskelig lar seg verdifeste ved hjelp av kronebeløp. Stjernø-utvalget innhentet i sitt arbeid en samfunnsøkonomisk analyse av de strukturendringene i universitets- og høgskolesektoren som utvalget foreslo. Analysen hadde ingen klare anbefalinger, men foretok en vurdering av nytte- og kostnadsvirkninger samt risiko og fordelingsvirkninger. I følge analysen har

”flercampusmodellen (...) de potensielt største positive nyttevirkningene, og disse knytter seg først og fremst til muligheten for større og bedre fagmiljøer, bedre kvalitet på forskerutdanningene og bredere studietilbud til studentene”<sup>60</sup>

Denne konklusjonen er i overensstemmelse med vurderinger som er lagt til grunn i denne utredningen. Innenfor de rammer som prosjektgruppen har arbeidet, har det ikke vært grunnlag for å gå dypere inn i betraktninger omkring samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

---

<sup>60</sup> Senter for statlig økonomistyring: Samfunnsøkonomisk analyse av strukturendringer i universitets- og høgskolesektoren. Rapport n1 1/08. Utrykt vedlegg til utredningen. Her sitert fra Stjernø-utvalgets innstilling, NOU 2008: 3 Sett under ett, s. 194



## 15 Merknad fra prosjektgrupped medlem Erik Grønvold

Som tillitsvalgt fra Forskerforbundet ved HiO og medlem i prosjektgruppa **kan jeg ikke si meg enig i at det foreligger dokumentasjon i utredningen som gir grunnlag for å anbefale fusjon.** Selv om utredningen er omfangsrik og gir leseren en god del kjennskap til ulike sider ved HiO og HiAk, gis ikke leseren innblikk i *hvordan* særegne forhold ved HiO og HiAk i samspill eventuelt kan bidra til ...bedre undervisning og forskning... større strategisk handlekraft ..... bredt og robust studie- og arbeidsmiljø m.m.(jf intensjonsavtalen).



I utredningen legges det flere steder vekt på at en fusjonering først og fremst må gi gevinst til den faglige virksomheten ved høyskolene, altså studiene og FoU-virksomheten. Jeg deler dette synspunktet. Under arbeidet har jeg hele tiden sett for meg at utredningen skulle ha en bred og grundig analyse, vurdering og sammenlikning av institusjonenes studieprofil og studieportefølje med presentasjon av ulike scenarier for studievirksomheten i en sammenslått institusjon. Jeg har også sett for meg en tilsvarende grundig gjennomgang på FoU-området, med framtidsscenarier også her. Slike synliggjørende scenarier foreligger ikke. *Med* slike alternative analyser kunne det på nåværende tidspunkt vært mulig å vurdere ulike alternativer, sette dem opp mot hverandre og knytte anbefalinger og frarådinge til de respektive alternativene. Jeg trur at en slik preparering ville gjort materialet langt mer tilgjengelig for oss ansatte og gitt bedre muligheter for en bred medvirkning i høringsrunden. Siden begge rektorene også har stilt krav om at ” det ikke blir noe av samarbeidet dersom det ikke er grobunn nedenfra”, er det helt avgjørende at mange deltar i diskusjonene framover.

Et annet forhold som gjør det nødvendig for meg å verken anbefale eller fraråde fusjonering på nåværende tidspunkt (17. april), er at utredningen etter min mening i for liten grad skiller mellom den situasjon HiO er i - og HiAk er i - i UH-sektoren. Det legges opp til at nesten alle problemstillingene og utfordringene har (like stor) relevans for begge institusjonene. Selv om HiAk ikke er en spesielt liten høyskole i norsk sammenheng, er det likevel slik at HiOs størrelse (og urbane, sentrale beliggenhet) ut fra dagens tenkemåte er såpass robust at de generelle utfordringene i sektoren kan møtes relativt greit – og til dels offensivt. HiAk er på ingen måte truet, men mange vil nok mene at forhold som for HiO er en utfordring, i et framtidsblikk kan arte seg som et problem for HiAk. Dette nevnes også enkelte steder i

utredningen. For meg er det således åpenbart at HiO-HiAk-debatten vil foregå fra ulike ståsteder på hhv HiO og HiAk. Det er vel heller ikke en dristig påstand å hevde at et ”ja” til fusjonen sitter ’lengre inne’ på HiO enn på HiAk. Det kan bety at diskusjonen på HiO har en lengre vei å gå før den eventuelt skulle ende ut i standpunkt som peker mot fusjonering.

# Vedlegg

## Studietilbud ved HiO

Registrerte studenter	2007	2008	Opptak 2008
			
<b>Avd. Estetiske fag</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelorstudium - faglærerutdanning i formgivning, kunst og håndverk	167	156	50
Bachelorstudium i drama og teaterkommunikasjon	30	25	12
Bachelorstudium i kunst og design	55	60	26
Praktisk-pedagogisk utdanning i drama og teaterkommunikasjon	14	14	16
Praktisk-pedagogisk utdanning i formgivning, kunst og håndverk	14	13	13
<b>Masterstudier</b>			
Masterstudium i formgivning, kunst og håndverk	35	31	17
<b>Avd. Helsefag</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelorstudium i bioingeniørfag	162	138	62
Bachelorstudium i ergoterapi	187	168	70
Bachelorstudium i fysioterapi	285	280	100
Bachelorstudium i fysioterapi - mensendieck	133	134	46
Bachelorstudium i ortopediingeniørfag	23	12	12
Bachelorstudium i radiografi	169	132	50
Bachelorstudium i farmasi - reseptarutdanning	170	154	60
Bachelorstudium i tannteknikk	42	38	24
<b>Masterstudier</b>			
Masterstudium i rehabilitering - fordypning barn/eldre	-	15	10
Masterstudium i biomedisin	-	13	20
<b>Avd. Ingeniørutdanning</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
			
Bachelorstudium i ingeniørfag - Bygg	364	368	130
Bachelorstudium i ingeniørfag - Data	202	170	70

Bachelorstudium i ingeniørfag - Elektro	-	219	80
Bachelorstudium i ingeniørfag - Elektrolinje	239	-	
Bachelorstudium i ingeniørfag - Bioteknologi og kjemi	99	102	30
Bachelorstudium i ingeniørfag - Maskinlinje	150	138	36
Bachelorstudium i ingeniørfag - Energi og miljø	101	115	30
Bachelorstudium i Informasjonsteknologi	126	96	30
Bachelorstudium i anvendt datateknologi	128	185	60
<b>Masterstudier</b>			
Mastergradsstudium i nettverks- og systemadministrasjon	23	23	15
Masterstudium i energi og miljø	-	4	10
<b>Avd. JBI</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelorstudium i bibliotek- og informasjonsvitenskap	366	320	120
Bachelorstudium i journalistikk	171	178	70
Bachelorstudium i fotojournalistikk	16	21	12
Bachelorstudium i Medier og kommunikasjon	108	106	40
<b>Masterstudier</b>			
Masterstudium i bibliotek- og informasjonsvitenskap	66	47	25
Masterstudium i journalistikk	32	22	10
<b>Avd. Lærerutdanning og interasjonale studier</b>			
<b>bachelorstudier</b>			
Allmennlærerutdanning	974	964	270
Bachelorstudium - førskolelærerutdanning	565	604	210
Bachelorstudium - førskolelærerutdanning, deltid	234	242	60
Bachelorstudium - førskolelærerutdanning, deltid	-	28	
Bachelorstudium - faglærerutdanning for tospråklige lærere	89	90	30

Bachelorstudium i idrett, friluftsliv og helse	84	113	50
Bachelorstudium i utviklingsstudier	-	79	30
<b>Masterstudier</b>			
Master Programme in International Education and Development	-	4	
Masterstudium i flerkulturell og internasjonal utdanning	46	51	20
Masterstudium i Barnehagepedagogikk	52	49	20
Masterstudium i grunnskolelæredidaktikk	13	15	20
<b>Avd. SAM</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelorstudium i barnevern	284	261	80
Bachelorstudium i barnevern - deltid	178	178	40
Bachelorstudium i sosialt arbeid	344	319	103
Bachelorstudium i velferdsfag	148	166	60
Bachelorstudium i Administrasjon og ledelse	108	110	54
Bachelorstudium i økonomi og administrasjon	336	387	135
Bachelorstudium i revisjonsfag	202	142	45
<b>Masterstudier</b>			
Masterstudium i sosialt arbeid	81	90	30
Master in International Social Welfare and Health Policy	28	32	15
Master i styring og ledelse	-	24	15
Masterstudium i økonomi og administrasjon - samarbeide med Universitetet for miljø og biovitenskap	33	52	
Masterstudium i familiebehandling	Nytt studium	Nytt studium	10
<b>Avd. Sykepleierutdanning</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelorstudium i sykepleie	1 208	1 156	420
Bachelorstudium i sykepleie - deltid	192	193	50
Videreutdanning i intensivsykepleie	63	40	45
Videreutdanning i anestesisykepleie	-	23	20
Videreutdanning i operasjonssykepleie	-	15	15
Videreutdanning i barnesykepleie	-	14	10
Videreutdanning i kreftsykepleie	-	20	20
Videreutdanning i psykisk helsearbeid	63	57	60
Videreutdanning i psykisk helsearbeid - deltid	149	115	30

Masterstudium i klinisk sykepleievitenskap	7	1	
Masterstudium i klinisk sykepleievitenskap, deltid	22	42	20
Masterstudium i psykisk helsearbeid	Nytt studium	Nytt studium	20

Kilde:

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte_rapport.cfm)

16.07.2008

<http://www.samordnaopptak.no/tall/2008/mai/so46/0421-120541>

16.07.2008

## Studietilbud ved HiAK

<b>Registrerte studenter</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Opptak 2008</b>
<b>Avdeling for produktdesign</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Produktdesign, Bachelor	132	125	40
<b>Masterstudier</b>			
Masterstudium i produktdesign	-	13	
<b>Sum for avd.</b>	<b>146</b>	<b>138</b>	
<b>Avdeling for sykepleierutdanning</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Bachelor i sykepleie - deltid, Ås	36	-	
Bachelor i sykepleie, deltid	32	5	
Bachelor i sykepleie, heltid	367	334	102
<b>Sum for avd.</b>	<b>604</b>	<b>526</b>	
<b>Avdeling for vernepleierutdanning</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
Vernepleierutdanning	221	226	75
Vernepleierutdanning, deltid, Kongsvinger	2	2	
Vernepleierutdanning, deltid, Lillestrøm	214	205	50
Vernepleierutdanning, deltid, Sandvika	180	193	50
<b>Andre studieenheter</b>			
Videreutdanning i yrkesrettet rehabilitering	32	3	
<b>Masterstudier</b>			
Master i læring i komplekse systemer	60	28	
Master i læring i komplekse systemer, deltid	-	40	
<b>Sum for avd.</b>	<b>742</b>	<b>743</b>	
<b>Avdeling for yrkesfaglærerutdanning</b>			
<b>Bachelorstudier</b>			
3-årig bachelorstudium i samfunnsnærings	56	82	30
Bachelor i Husøkonomi og Serviceledelse 3 år	90	84	30
Bachelor i informasjons- og kommunikasjonsteknologi - IKT	12	1	
Bachelor i kostøkonomi, ernæring og ledelse	42	33	30
Spesialpedagogikk 2	89	2	
Spesialpedagogikk I	55	72	

Yrkesfaglærerutdanning i bygg- og anleggsteknikk	6	28	10
Yrkesfaglærerutdanning i byggfag og tekniske byggfag	3	1	
Yrkesfaglærerutdanning i design og håndverksfag	-	11	
Yrkesfaglærerutdanning i design og håndverksfag	23	42	30
Yrkesfaglærerutdanning i elektrofag	6	7	10
Yrkesfaglærerutdanning i formgivning, deltid	14	7	
Yrkesfaglærerutdanning i formgivning, heltid	36	13	
Yrkesfaglærerutdanning i helse- og sosialfag, deltid	30	30	15
Yrkesfaglærerutdanning i helse- og sosialfag, heltid	69	65	15
Yrkesfaglærerutdanning i hotell- og næringsmiddelfag, heltid	41	19	
Yrkesfaglærerutdanning i hotell- og næringsmiddelfag, deltid	9	3	
Yrkesfaglærerutdanning i mekaniske fag	1	-	
Yrkesfaglærerutdanning i restaurant- og matfag	7	5	
Yrkesfaglærerutdanning i restaurant- og matfag	19	42	30
Yrkesfaglærerutdanning i teknikk og industriell produksjon	8	19	10
<b>Masterstudier</b>			
Hovedfag i yrkespedagogikk, Nord-Trøndelag	2	-	
Hovedfag, yrkespedagogikk, deltid	20	1	
Hovedfagutdanning, ernæring-, helse- og miljø, deltid	8	-	
Hovedfagutdanning, ernæring-, helse- og miljø, heltid	6	-	
Mastergrad i yrkespedagogikk, deltid	112	127	
<b>Sum for avd.</b>	<b>1 394</b>	<b>1 369</b>	
<b>Nye Studier</b>			
3- årig Bachelor i Læringspsykologi	nytt studium		30
3- årig Bachelor i ingeniør- bærekraftig energi og miljø	nytt studium		Utsatt oppstart

Kilde:

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte_rapport.cfm)

16.07.2008

<http://www.samordnaoptak.no/tall/2008/mai/so46/0421-120541>

16.07.2008

## Totalt antall studenter (registrert i DBH)



### HiO



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Avdeling/Fakultet	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
Administrasjonen	186	207	211	242	-	-	-	-
Avdeling for estetiske fag	356	402	430	436	430	450	469	450
Avdeling for helsefag	1 195	1 294	1 507	1 468	1 402	1 400	1 319	1 290
Avdeling for ingeniørutdanning	1 060	1 079	1 194	1 295	1 361	1 386	1 446	1 426
Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag	656	776	720	868	892	1 004	1 182	1 041
Avdeling for lærerutdanning	1 965	2 059	2 066	2 249	2 316	2 334	2 442	3 081
Avdeling for samfunnsfag	1 548	1 714	1 732	1 879	1 943	2 192	2 325	2 182
Avdeling for sykepleierutdanning	1 581	1 663	1 695	1 794	1 737	1 740	1 770	1 676
HIO (uspesifisert underenhet)	-	-	4	2	1	1	-	-
Senter for flerkulturelt og internasjonalt arbeid (SEFIA)	-	-	-	-	252	260	319	-
Senter for profesjonsstudier (SPS)	-	-	-	-	-	-	1	-
<b>Sum</b>	<b>8 547</b>	<b>9 194</b>	<b>9 559</b>	<b>10 233</b>	<b>10 334</b>	<b>10 767</b>	<b>11 273</b>	<b>11 146</b>

Kilde: [http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte_rapport.cfm) 16.07.2008

## HiAK



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Avdeling/Fakultet	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
Avdeling for produktdesign	113	113	104	101	127	140	146	138
Avdeling for sykepleierutdanning	588	588	640	665	742	681	701	583
Avdeling for vernepleierutdanning	672	635	561	680	743	752	802	828
Avdeling for yrkesfaglærerutdanning	1 661	1 614	1 698	1 568	1 923	2 019	2 225	2 262
Høgskolestudiene på Kjeller	-	-	238	155	-	-	-	-
<b>Sum</b>	<b>3 034</b>	<b>2 950</b>	<b>3 241</b>	<b>3 169</b>	<b>3 535</b>	<b>3 592</b>	<b>3 874</b>	<b>3 811</b>

Kilde:

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte_rapport.cfm)

16.07.2008

## UF-stillinger (etatstyringsdata) gruppert etter stillingskode.

### Høgskolen i Oslo

Stillinger	2004		2005		2006		2007	
	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel
Professor	25,8	3,9	38,3	5,8	42,2	6	44,6	6,3
Professor II	2	0,3	2,5	0,4	2	0,3	2	0,3
Dosent/høgsk.dosent/underv.dosent	-	-	-	-	-	-	1	0,1
Førsteamanuensis	130	19,5	123,6	18,8	131,5	18,5	131,9	18,7
Førstelektor	49,4	7,4	50,5	7,7	61,8	8,7	60,9	8,7
Univ.lektor/høgsk.lektor	364,5	54,7	349,4	53	363,8	51,3	362,4	51,5
Forsker	4,8	0,7	4,7	0,7	4,6	0,6	2,6	0,4
Postdoktor	1	0,1	2	0,3	1	0,1	1	0,1
Stipendiat	26,4	4	29,8	4,5	37,4	5,3	45,5	6,5
Vitenskapelig assistent	-	-	-	-	4,6	0,6	1,2	0,2
Høgskolelærer/øvingslærer	62,9	9,4	58,2	8,8	60,3	8,5	50,8	7,2
Sum Und., forsk. rekr	666,7	100	659	100	709,2	100	703,8	100
Andre stillinger underv., forskning og formidling	0,2	-	0,2	-	0,2	-	0,2	-
Ingeniører	24,5	-	28,4	-	21,3	-	23,1	-
Tekniske stillinger for u/f/f	1,7	-	1,7	-	1,9	-	0,9	-
Sum Støttestillinger	26,4	-	30,3	-	23,4	-	24,2	-
<b>Sum</b>	<b>693,1</b>	-	<b>689,3</b>	-	<b>732,6</b>	-	<b>728</b>	-
Totalt DBH	1095,7		1093,5		1151,3		1165,5	
Hvorav adm.	402,6		404,2		418,7	36,2 %	437,5	37,5 %

HiO har ca 34% på 1. stilling/ professornivå

### Høgskolen i Akershus

Stillinger	2004		2005		2006		2007	
	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel
Professor	8	5	7	4,6	9,2	6,1	9,8	6,3
Professor II	0,8	0,5	0,6	0,4	1	0,7	1	0,6
Førsteamanuensis	13,8	8,7	15,7	10,3	18,8	12,4	26,5	16,9
Førstelektor	12,5	7,9	13,1	8,6	12,5	8,3	12,5	8
Univ.lektor/høgsk.lektor	94,2	59,3	91	59,8	86,9	57,3	85,9	54,8
Postdoktor	1	0,6	0,5	0,3	0,5	0,3	1	0,6
Stipendiat	2,3	1,4	6	3,9	6,6	4,3	9,1	5,8
Høgskolelærer/øvingslærer	26,2	16,5	18,3	12	16,1	10,6	11	7
Sum Und., forsk. rekr	158,7	100	152,2	100	151,5	100	156,7	100
<b>Sum</b>	<b>158,7</b>	-	<b>152,2</b>	-	<b>151,5</b>	-	<b>156,7</b>	-
Totalt DBH	254,4		252,4		262,9		270,9	
Hvorav Adm.	95,7		100,2		111,4	42 %	114,6	42 %

HiAK har ca. 32% på 1. stilling/professor nivå

Merk: HiAK har større grad av timelærere og deltidsansatte enn HiO. Gjelder spesielt yrkespedagogisk utdanning

Kilde:

Data til sektoranalyse 2008. fra DBH. <http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/>



## Faglig tilsatte

HiAK



	2003	2004	2005	2006	2007
Fakultet	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte
Avdeling for produktdesign	10,3	10,7	12,2	13,6	11,7
Avdeling for sykepleierutdanning	41,5	41,1	34,8	34,9	36,7
Avdeling for vernepleierutdanning	30,6	28,7	28,1	26,5	27,9
Avdeling for yrkesfaglærerutdanning	74,2	68,8	74,2	75,1	79,2
Høgskoleadministrasjonen	10	9,5	3	1,5	1,2
<b>Sum</b>	<b>166,5</b>	<b>158,7</b>	<b>152,2</b>	<b>151,5</b>	<b>156,7</b>

HiO



	2003	2004	2005	2006	2007
Fakultet	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte	Faglig tilsatte
Administrasjonen	2,1	2,4	7,9	5,4	4,1
Avdeling for estetiske fag	33,1	37,4	34,6	40,3	38,4
Avdeling for helsefag	103,2	108,4	104,1	113,3	114,4
Avdeling for ingeniørutdanning	60,6	66,8	69,4	70,1	61,1
Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag	37,5	43	46,4	49,3	44,5
Avdeling for lærerutdanning	175,4	172,3	156,9	164,2	169,9
Avdeling for samfunnsfag	79,8	77,1	81,7	92,9	93,4
Avdeling for sykepleierutdanning	132,6	122,1	121,4	131,3	132
Forskningsprogrammene	-	-	-	3	3,2
Pedagogisk utviklingscenter (PUS)	-	-	6	5,3	7,5
Rektoratet/Styret	2	2	2	2	2
Seksjon for læringsmiljø	6	7	-	-	-
Senter for flerkulturelt og internasjonalt arbeid (SEFIA)	15,6	15,6	13,1	15,5	15,4
Senter for profesjonsstudier (SPS)	10,4	13,1	15,7	17	18
<b>Sum</b>	<b>658,3</b>	<b>666,9</b>	<b>659,2</b>	<b>709,4</b>	<b>704</b>

Kilde:

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/student\\_tilsatt\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/student_tilsatt_rapport.cfm)

16.07.2008

## Litteraturliste:

*Administrasjon og administrative arbeidsområder.* Rapport fra tverrinstitusjonell arbeidsgruppe. HiO, oktober 2008

*Befolkningsframskrivning i Akershus 2004-2005.* Asplan Viak, H2004-046

Brandser, Gry og Bakke, Andreas: *Veien mot Innlandsuniversitet. Om interne utviklingstrekk og eksterne rammebetingelser 2001 – 2008.* Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier. Bergen mai 2008

Eriksen, Erik Leif: *Fra høgskole til universitet.* Universitetet i Stavanger blir til. Wigestrånd forlag 2006

*Evaluering av finansieringssystemet for universiteter og høgskoler,* Econ-rapport 2008-133. Oslo 2008

*FoU-strategi for Høgskolen i Oslo 2008-2011.* Vedlegg I til S-sak 40/2008

Høgskolen i Vestfold: *Sammenligning av noen indikatorer mellom statlige høgskoler.* <http://www.bib.hive.no/adm/statistikk/hs-2007/index.htm>

Kyvik, Svein: *FoU-strategi ved de statlige høgskolene.* NIFU STEP-rapport 12/2008

Kyvik, Svein (red): *Evaluering av høgskolereformen.* Sluttrapport. Oslo: Norges forskningsråd 1999

Marheim Larsen, Ingvild og Kyvik, Svein: *Tolv år etter høgskolereformen – en status om FoU i statlige høgskoler.* NIFU STEP-rapport 7/2006

Michelsen, Svein, Høst, Håkon og Gitlesen, Jens Petter: *Kvalitetsreformen mellom undervisning og forskning.* Delrapport 10 i programmet Evaluering av Kvalitetsreformen.

NOU 2008:3: *Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning*

Prøitz, Tone Sophie: *Høyere utdanning i Trondheim.* NIFU STEP\_arbeidsnotat 11/2005

*Rapport og planer 2007/2008.* HiAk 2008

*Rapport og planer 2008/2009.* HiAk 2009

*Rapport og planer 2007-2008.* HiO 2008

*Rapport og planer 2008-2009.* HiO 2009

Skodvin, Ole-Jacob: *Administrasjon og faglig samarbeid ved samlokaliserte høgskoler og nettverkshøgskoler.* Delrapport 6 i Evaluering av høgskolereformen. Norges forskningsråd 1999

Stensaker, Bjørn, Marheim Larsen, Ingvild og Kyvik, Svein: *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning*. NIFU STEP-arbeidsnotat 24/2005

St. meld. nr. 20 (2004-2005): *Vilje til forskning*

St. meld. nr. 12 (2006-2007): *Regionale fortrinn – regional framtid*

St. meld. nr. 25 (2005-2006): *Mestring, muligheter og mening*

St. meld. nr. 7 (2007-2008): *Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning*

St. meld. nr. 14 (2008-2009): *Internasjonalisering av utdanning*

St. mel. Nr. 11 (2008-2009): *Læreren Rollen og utdanningen*

St.prp. nr 1 (2008-2009): *Budsjettproposisjon fra Kunnskapsdepartementet*.

*Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008*. Kunnskapsdepartementet 2008

