

Konturer av et Innlandsuniversitet

Vurdering av organisasjons-, styrings- og ledelsesmodeller

Trude Røsdal, Kristin Hope, Peter S. Lykke og Bjørn Stensaker



© NIFU STEP Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Rapport 26/2009
ISBN 978-82-7218-633-2
ISSN 1504-1824

For en presentasjon av NIFU STEP's øvrige publikasjoner, se www.nifustep.no



Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Norwegian Institute for Studies in Innovation, Research and Education
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo
Tlf. +47 22 59 51 00 • www.nifustep.no

RAPPORT 26/2009

Trude Røsdal, Kristin Hope, Peter S. Lykke og Bjørn Stensaker

Konturer av et Innlandsuniversitet

Vurdering av organisasjons-, styrings- og ledelsesmodeller



Forord

NIFU STEP og Rökkansenteret fikk våren 2009 i oppdrag å utrede fremtidige modeller for hvordan et Innlandsuniversitet skal organiseres, styres og ledes. I samarbeid med tidligere assisterende universitetsdirektør ved NTNU – Peter S. Lykke – har hovedtilnærmingen i dette prosjektet vært å få frem de ansattes synspunkter på disse spørsmålene. Denne tilnærmingen er begrunnet i at de ansatte har mange erfaringer med dagens styrings- og ledelsesformer og hvordan disse fungerer, samt at dagens ansatte også er de som skal iverksette de ordninger som høyskolene i fellesskap vedtar.

Prosjektet har i hovedsak vært gjennomført som en rekke intervjuer og samtaler med personer både i sentrale posisjoner og funksjoner, og som har bred erfaring knyttet til organisering, styrings- og ledelsesspørsmål – både innenfor og utenfor høyskolene. Disse fortjener en stor takk for det engasjement og den interesse de viste under intervjuene. Prosjektet har vært gjennomført av Trude Røsdal (NIFU STEP), Kristin Hope (Rökkansenteret), Peter S. Lykke (tidligere NTNU), samt Bjørn Stensaker (NIFU STEP). I tillegg har Hebe Gunnes ved NIFU STEP bidratt med å innhente og systematisere en del kvantitative data. Bjørn Stensaker har vært prosjektleder.

Oslo, august 2009

Per Hetland
Direktør

Agnete Vabø
Forskningsleder

Innhold

1	Innledning	7
1.1	Oppdraget	7
1.2	Metode og datainnsamling	8
1.3	Om rapportens utforming og struktur.....	9
2	Vurderingskriterier for prosjektet	11
2.1	Nasjonale krav til universitetsstatus	11
2.2	Hva har tidligere akkrediteringer vektlagt?.....	13
2.3	De lokale målsettingene for Innlandsuniversitetet	16
2.4	”Paraplymodellen” – tre varianter	17
2.5	Fra modelltenkning til realisme.....	21
3	Noen sentrale bakgrunnsdata.....	30
3.1	Vitenskaplig og administrativt personale	30
3.2	Forskningsaktivitet og -publikasjoner	32
3.3	Status for utdanningsvirksomheten	33
3.4	Noen økonomisk/administrative indikatorer	36
4	Matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark.....	38
4.1	Matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark.....	39
4.2	Matriseorganisering: Målsettinger og innføring.....	41
4.3	Matriseorganisering: En samhandlingsintensiv modell	50
5	Ansattes synspunkter på faglig, administrativ organisering, samt styring og ledelse.....	52
5.1	Synspunkter på faglig organisering	52
5.2	Synspunkter på administrativ organisering	57
5.3	Synspunkter på styring og ledelse	62
5.4	Hovedinntrykk fra intervjuer med ansatte.....	68
6	Vurderinger og anbefalinger	70
6.1	Faglig organisering	70
6.2	Styring og ledelse	73
6.3	Geografisk lokalisering av sentrale ledelsesfunksjoner	74
6.4	Samfunns- og næringslivskontakt	76
6.5	Administrativ organisering.....	77
6.6	Noen avsluttende refleksjoner	79
	Litteratur.....	81

1 Innledning

1.1 Oppdraget

NIFU STEP og Rokkansenteret fikk i februar 2009, sammen med tidligere assisterende universitetsdirektør ved NTNU Peter Lykke (engasjert av NIFU STEP i forbindelse med denne utredningen) i oppdrag å bistå styringsgruppa for Prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU) med andre del av utredningsarbeidet om organisering av et universitet i Innlandet. Rokkansenteret gjennomførte den første delen av dette utredningsarbeidet våren 2008. Mandatet for del to av utredningsarbeidet var som følger:

Med utgangspunkt i en paraplymodell (jfr. Rapport nr 3/2008 'Veien mot et Innlandsuniversitet' fra Rokkansenteret) og de rammer som følger av universitets- og høyskoleloven og tilhørende forskrifter om akkreditering av studier og institusjoner:

1. Skisser mulige modeller for faglig organisering av virksomheten ved et universitet i Innlandet.
2. Skisser mulig administrativ organisering av virksomheten ved et universitet i Innlandet. Det skal herunder;
 - Foretas en vurdering av hvilke funksjoner som er campus-avhengige og hvilke som er campus-uavhengige.
 - Skilles tydelig på hva som er tjenesteproduksjon for fagenhetene og hva som er ren administrasjon/forvaltningsoppgaver.
 - Tydeliggjøres på hvilke områder det anses å være sterke behov for spesialisering.
3. Skisser mulige modeller for lokalisering av rektoratet og hovedadministrasjon ved et universitet i Innlandet.
4. Skissere mulige modeller for styring og ledelse på institusjonsnivå og på avdelings- og grunnenhetsnivå, herunder foreta en vurdering av den matriseorganiseringen som ble innført ved Høgskolen i Hedmark fra 2008.
5. Skisser mulig organisering av forholdet mellom omkringliggende samfunns- og næringsliv og et universitet i Innlandet.
6. For hvert av punktene skal det gis konkrete anbefalinger om hvilken modell som kan synes best egnet for etablering av et universitet i Innlandet.

Arbeidet med å utrede hvordan et fremtidig Innlandsuniversitet skal organiseres og ledes er krevende ut fra at det ikke er mulig å utrede seg frem til løsninger hvor alle konsekvenser og implikasjoner er overskuelige. Det finnes heller ikke noen enkel måte å skissere slike løsninger på, og det er heller ikke gitt at ulike organiseringsformer alltid har ulike implikasjoner. Det som dermed har vært sentralt i forbindelse med dette utredningsarbeidet, er at de løsninger som velges er forankret i den fremtidige organisasjonen, og at de administrativt og vitenskaplige ansatte – selv om ikke alle kan og vil være enige i disse løsningene – har fått anledning til å gi uttrykk for sine synspunkter og bidratt med sine erfaringer.

1.2 Metode og datainnsamling

NIFU STEP og Rokkansenteret la som en konsekvens opp til et prosjekt hvor ansatte og ulike eksterne interessenter i stor grad har kunnet bidra med innspill til utredningsarbeidet. Den metodiske tilnærmingen til dette utredningsarbeidet har derfor hatt et sterkt tilsnitt av dialog, kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom de involverte aktører og utrederne. Datainnsamling foregikk i hovedsak gjennom en rekke dialogmøter/gruppeintervju foretatt ved de tre høgskolene. Møtene ble gjennomført i perioden april-mai 2009.

Ved Høgskolen i Hedmark ble det gjennomført fire dialogmøter, ved Høgskolen i Lillehammer ble det gjennomført tre møter, og ved Høgskolen i Gjøvik ble det gjennomført fem møter. Møtene var organisert rundt fire forskjellige temaer:

1. Ulike modeller for faglig organisering (inkludert modeller for næringslivs- og samfunnskontakt)
2. Ulike modeller for administrativ organisering
3. Ulike modeller for styring og ledelse
4. Rektorat, valg av hovedmodell, lokalisering

Grunnet knappe tidsrammer, ble to av temaene slått sammen og diskutert i løpet av et møte ved Høgskolen i Lillehammer (tema 3 og 4). Ved høgskolen i Gjøvik var det såpass stor interesse for å diskutere administrativ organisering at de ønsket å avholde to dialogmøter vedrørende dette temaet. Ved Høgskolen i Hedmark var utrederne også spesielt interessert i å få vite mer om matrisestrukturen som ble innført der ved starten av 2008, og en stor del av møtene knyttet til tema 1 og 2 gikk til å diskutere matrisestrukturen.

På møtene deltok fra fem til åtte nøkkelpersoner (faglige og administrative ledere på forskjellig nivå, samt faglige og administrativt ansatte med spesiell kjennskap til og erfaring med de problemstillinger som skulle diskuteres). Den enkelte høgskole valgte selv ut deltagerne til møtene med utrederne. Dette var et valg begrunnet ut fra at høgskolene selv hadde best kjennskap til de personer i egen organisasjon som har erfaring med de spørsmål som det var ønskelig å drøfte. Hvert møte varte rundt to timer. Til sammen har over 90 personer vært involvert i samtaler og dialoger i forbindelse med utredningen.

Utrederne deltok også på Universitetskonferansen på Elverum i mars, hvor vi var aktive deltagere i dialogmøte mellom Arena Innlandet (møteplass for den politiske ledelsen ved de to aktuelle fylkene) og medlemmene i de tre høgskolestyrene. I tillegg har vi hatt dialogmøte med Forum Innlandet (nettverksallianse mellom sentrale næringslivsaktører i Innlandet), samt møte med de tillitsvalgte for de ulike fagforeningene ved de tre høgskolene. To av de svenske rektorene som sitter i styrene for høgskolene har også vært intervjuet.

Selv om utvalget av informanter er bredt og mangfoldig, er det ikke representativitet som har vært det viktigste utvelgelseskriteriet. I selekteringen av informanter har vi bedt om at kunnskap og erfaring med de aktuelle problemstillingene burde veie tyngre enn representativitet. Slik sett er personer med forskjellig typer av ledelses- og koordineringsansvar overrepresentert blant informantene. Dialogsamtalene har i utredningsprosessen blitt brukt på to måter: For det første har de vært benyttet som

”uttesting” av det NIFU STEP og Rokkansenteret mener er sentrale føringer for organiseringen av et fremtidig Innlandsuniversitet (se kap 2). Spørsmål som vi har ønsket svar på i denne sammenheng er hva informantene mener er hensiktsmessig samarbeid på ulike felter, hvor sterk den faglige koordineringen bør være på styrings- og ledelsessiden, plassering av og tanker om rektoratet og dets rolle, etc. Fremgangsmåten har imidlertid ikke vært å stille direkte spørsmål om ulike konkrete løsninger, men å få informantene til selv å reflektere rundt organiserings- og ledelsesspørsmål uten at det var lagt bestemte føringer på dette fra utredernes side, og for å se i hvilken grad de tanker NIFU STEP og Rokkansenteret har gjort seg om organisering eventuelt også kunne identifiseres hos sentrale aktører ved høyskolene. Det andre formålet med intervjuene var å fange opp ideer og tanker som NIFU STEP og Rokkansenteret eventuelt hadde oversett i forhold til fremtidige organiserings- og ledelsesmodeller. I rapporten er mange sitater fra samtaler med informantene også gjengitt. En årsak til dette er at viktige innspill og tanker bør synliggjøres i den prosess man nå går inn i med tanke på fremtidig organisering, og at innspill fra de ansatte bør dokumenteres i denne prosessen.

I rapporten er innspillene fra de ansatte selvfølgelig tillagt vekt når det gjelder vurderinger av ulike alternativer og i de anbefalinger som er gjort – dog uten at de er gitt avgjørende vekt. Disse dataene er supplert med en rekke andre datakilder. Et viktig utgangspunkt er her ikke minst de formelle krav som stilles til universitetsstatus i Norge, og hvordan disse har vært operasjonalisert i de akkrediteringsprosesser som hittil har vært gjennomført (se kap. 2). Et annet utgangspunkt har vært kunnskap om faglig profil og faglig aktiviteter ved de tre høyskolene. Her er det både trukket inn erfaringer og kunnskap som NIFU STEP og Rokkansenteret har ervervet seg gjennom de oppdrag som man tidligere har hatt for Prosjekt Innlandsuniversitetet, og det er utarbeidet en kortfattet kvantitativ statusoversikt over viktige indikatorer og nøkkeltall når det gjelder personale, FoU- og utdanningsaktivitet, samt økonomien ved de tre høyskolene i 2008 (se kap. 3). I tillegg er det også foretatt en vurdering av hvordan matriseorganiseringen ved Høgskolen i Hedmark synes å ha fungert frem til i dag (se kap. 4). Det er summen av disse data som sammen med utredernes erfaring, kompetanse og vurderinger, som har dannet grunnlaget for de anbefalinger som gjøres i rapporten.

1.3 Om rapportens utforming og struktur

Rapportens struktur følger i hovedsak opplegget skissert over. I praksis betyr dette at man i kapittel 2 ser nærmere på ulike vurderingskriterier for prosjektet – herunder de nasjonale kriteriene for universitetsstatus og hvordan disse har vært operasjonalisert, de lokale målsettingene med det fremtidige Innlandsuniversitetet, samt at man mer prinsipielt skisserer ulike varianter av en ”Paraplymodell” før relevansen av disse modellene utsettes for en mer kritisk diskusjon. I Kapittel 3 presenteres en del kvantitative data om høyskolenes kompetanseprofil, FoU-aktivitet, samt data om utdanningsvirksomhet og noen utvalgte indikatorer på økonomi og administrasjon. I den grad det har vært mulig innenfor rammen av prosjektet, er dataene også brutt ned på studiestedsnivå. I kapittel 4 gjøres det nærmere rede for de erfaringer som man i Hedmark har gjort seg med matriseorganisering,

før man i kapittel 5 gjør rede for de synspunkter og innspill som ansatte ved de tre høyskolene har i forhold til fremtidig organisering. Avslutningsvis i kapittel 6 skisseres de konkrete forslag som NIFU STEP og Rokkansenteret ser som mest hensiktsmessige i prosessen videre.

2 Vurderingskriterier for prosjektet

I utgangspunktet eksisterer det to sett kriterier for hvordan et fremtidig Innlandsuniversitet kan organiseres. Det første kriteriet er de nasjonale krav som gjelder for tildeling av universitetsstatus – fastsatt gjennom lov og flere forskrifter. Det andre kriteriet er de mål som de deltakende aktørene selv har satt for Innlandsuniversitetet. I dette kapitlet skal disse kriteriene diskuteres nærmere ut fra at de utgjør de mest sentrale rammebetingelsene for den fremtidige organiseringen, samt at man på basis av dette antyder hvordan ulike varianter av en ”Paraplymodell” kan tenkes konkretisert.

2.1 Nasjonale krav til universitetsstatus

Universitetsstatus i Norge er regulert gjennom Lov om høyere utdanning som i paragraf 3.1 sier følgende om akkreditering av universiteter:

§ 3-1 Akkreditering av studietilbud og institusjoner

- (1) Akkreditering forstås i denne lov som en faglig bedømming av om en høyere utdanningsinstitusjon og de studier denne tilbyr, fyller et gitt sett av standarder. Akkrediteringen skal baseres på evaluering foretatt av eksterne sakkyndige oppnevnt av NOKUT. Akkreditering er en forutsetning for at en institusjon kan tilby utdanninger som er etablert med hjemmel i §§ 3-2 og 3-3.
- (2) Departementet kan gi forskrift om saksbehandling og fastsetting av standarder som skal legges til grunn for akkrediteringen.

Kunnskapsdepartementets egen forskrift lister opp følgende vilkår for akkreditering som universitet:

- a) Institusjonens primærvirksomhet skal være høyere utdanning, forskning og faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid samt formidling. Institusjonens organisering og infrastruktur skal være tilpasset virksomheten.
- b) Institusjonen skal ha stabil forsknings- og faglig eller kunstnerisk utviklingsvirksomhet av høy kvalitet relatert til sine fagområder.
- c) Institusjonen skal ha ansatte i undervisnings- og forskerstilling på de fagområder som inngår i studiene.
- d) Institusjonen skal ha akkreditering for minst fem studietilbud av minst fem års varighet, samlet eller som integrerte studieløp, som gir selvstendig rett til å tildele høyere grad, samt lavere grads utdanninger innenfor flere fagområder. Institusjonen skal ha uteksaminert kandidater på lavere og høyere grads nivå på de fleste av disse fagområdene.
- e) Institusjonen skal ha en stabil forskerutdanning og selvstendig rett til å tildele doktorgrad på minst fire fagområder. To av disse skal være sentrale i forhold til

regionale virksomheters verdiskapning, samtidig som fagområdene har nasjonal betydning. Den ene av de fire doktorgradene kan utgjøres av stipendprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid som institusjonen har fått akkreditering for, jf. § 3-1 tredje ledd.

f) Institusjonen skal være tilknyttet nasjonale og internasjonale nettverk innenfor høyere utdanning, forskning og faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og skal delta i det nasjonale samarbeidet som gjelder forskerutdanning og eventuelt tilsvarende kunstnerisk stipendprogram.

g) Institusjonen skal ha et tilfredsstillende fagbibliotek.

(3) NOKUT fastsetter i forskrift utfyllende kriterier for akkreditering som høyskole, vitenskapelig høyskole og universitet.

Som skissert over er enkelte vilkår forholdsvis rundt formulert, mens andre vilkår er veldig spesifikke når det gjelder universitetsstatus. Kravene om antall master og PhD-grader tilhører det mer spesifikke, mens hva som for eksempel ligger i begrepene om ”stabil forskerutdanning” er mer uklart, og noe som bidro til at Universitetet i Agder ikke ble tildelt universitetsstatus umiddelbart i etterkant av sin søknad om akkreditering. NOKUT har imidlertid utdypet forskriftene fra departementet med egne forskrifter, og disse gjengis under i sin helhet:

§ 3-3 Kriterier for akkreditering som universitet

§ 3-3 a 1) Institusjonens primærvirksomhet skal være høyere utdanning, forskning og faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid samt formidling.

§ 3-3 a 2) Institusjonens organisering og infrastruktur skal være tilpasset virksomheten.

1. Institusjonen skal ha personale, utstyr og lokaler som er tilpasset primærvirksomheten.
2. Institusjonen skal ha ressurser og fasiliteter som gjør den i stand til å yte tilfredsstillende informasjon, gode administrative studenttjenester og god studentvelferd.
3. Institusjonen skal ha tilstrekkelige og egnede undervisningslokaler, undervisningsutstyr og arbeidsplasser for studentene.
4. Institusjonen skal utvikle fagpersonalet og undervisningen i samsvar med studentenes behov og fagets nasjonale og internasjonale utvikling.

§ 3-3 b) Institusjonen skal ha stabil forsknings- og faglig eller kunstnerisk utviklingsvirksomhet av høy kvalitet relatert til sine fagområder.

§ 3-3 c) Institusjonen skal ha ansatte i undervisnings- og forskerstilling på de fagområder som inngår i studiene.

§ 3-3 d) Institusjonen skal ha akkreditering for minst fem studietilbud av minst fem års varighet, samlet eller som integrert studieløp, som gir selvstendig rett til å tildele høyere grad, samt lavere grads utdanninger innenfor flere fagområder. Institusjonen skal ha uteksaminert kandidater på lavere og høyere grads nivå på de fleste av disse fagområdene.

§ 3-3 (e) Institusjonen skal ha en stabil forskerutdanning og selvstendig rett til å tildele doktorgrad på minst fire fagområder. To av disse skal være sentrale i forhold til regionale virksomheters verdiskapning, samtidig som fagområdene har nasjonal betydning. Den ene av de fire doktorgradene kan utgjøres av stipendprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid som institusjonen har fått akkreditering for.

1. Institusjoner med doktorgradsstudium skal ha jevnlig opptak av studenter og ha uteksaminert kandidater.
2. Institusjoner med stipendprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid skal ha jevnlig opptak av stipendiater og ha uteksaminert kandidater.

§ 3-3 f) Institusjonen skal være tilknyttet nasjonale og internasjonale nettverk innenfor høyere utdanning, forskning og faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og skal delta i det nasjonale samarbeidet som gjelder forskerutdanning og eventuelt tilsvarende kunstnerisk stipendprogram.

§ 3-3 g) Institusjonen skal ha et tilfredsstillende fagbibliotek.

1. Institusjonen skal ha hensiktsmessige lokaler med arbeidsplasser, moderne teknologi og kompetent personale.
2. Institusjonen skal ha lett tilgjengelig relevante digitale og analoge samlinger og/eller tjenester for studenter og vitenskaplig personale.

Selv om NOKUTs forskrift er et forsøk på å få til enda større grad av presisering, er det likevel ikke til å komme utenom at den sakkyndige komiteen som er de som skal gjøre den faglige vurderingen, har et relativt stort fortolkningsrom til rådighet siden det ikke spesifiseres hva som ligger i begreper som ”hensiktsmessige lokaler”, ”tilpasset primærvirksomheten”, eller ”utvikle fagpersonalet”. En strategi for bedre å forstå hva som kan skjule seg bak disse og tilsvarende begreper, er derfor å se nærmere på de tre akkrediteringer som har vært utført med siktemål å tildele universitetsstatus.

2.2 Hva har tidligere akkrediteringer vektlagt?

I Norge er tre institusjoner blitt tildelt universitetsstatus i etterkant av den nye loven. To tidligere høyskoler og en tidligere vitenskaplig høyskole har alle fått ”opprykk”. Hvordan har så de tre sakkyndigkomiteene som har vært oppnevnt i sakens anledning forholdt seg til de forskrifter som gjelder? I det etterfølgende ser vi nærmere på det vi antar har størst betydning for et fremtidig Innlandsuniversitet. I hovedsak er de tre akkrediteringsrapportene forholdsvis likt disponert og de følger den oppbygning som vilkårene i forskriftene legger opp til.

Visjon og begrunnelse for søknaden

Det er et interessant trekk i rapportene at de sakkyndige komiteene har ønsket å se nærmere på begrunnelsen for ønsket om å bli et universitet. Dette er ikke nevnt i forskriftene, og er således ikke et av de formelle kriteriene. De sakkyndige komiteene mener tydeligvis her at det å ha ønske om å bli et universitet – og hva dette universitetet skal være godt for – er noe som bør underkastes nærmere granskning. Ikke minst synes regionale begrunnelser å være noe som komiteen i Agder synes å vektlegge, mens de

nasjonale og faglige aspekter var mer i fokus ved akkrediteringen i Ås. Her synes altså ulike begrunnelser å være akseptert.

Vitenskaplig personale

I de tre rapportene brukes mye statistikk for å dokumentere kjennetegn ved det vitenskaplige personalet, men uten at dette analyseres i særlig detalj. Med andre ord opererer ikke komiteene med noe spesielt idealtall knyttet til kompetanse, spredning av denne, eller i forhold til FoU-aktiviteten blant personalet. Samtidig gir alle komiteene uttrykk for at det er viktig at kompetanse eksisterer i hele organisasjonen, og ikke bare i de fagområdene som har fått PhD-status, det vektlegges at kompetansebygging finner sted, og i forhold til akkrediteringen av Stavanger argumenterte komiteen endatil at "høy kvalitet" også kan forekomme når bare 46 prosent av det vitenskaplige personalet har førstestillingskompetanse fordi man både har god spredning av FoU-aktiviteten, samt at man i Stavanger hadde vektlagt kompetanseutvikling i staben (NOKUT 2004B: 29). Det sistnevnte argumentet ble også understreket ved akkrediteringen i Agder (NOKUT 2006: 19).

Studietilbud

I alle akkrediteringsrapportene bruker de sakkyndige komiteene mye plass på å dokumentere studietilbud på lavere og høyere grad. Det som imidlertid synes sentralt for komiteene er ikke antallet studietilbud og profileringen av disse, men sammenhengen mellom studietilbud på ulike nivå. Et argument som ble brukt her er at komiteene ikke var komfortable med at noen studietilbud på lavere nivå ikke hadde en tydelig forlengelse på høyere nivå (NOKUT 2004B: 15). Videre ble det også påpekt i alle rapportene at grunnutdanningene ikke må "lide" pga satsingene på master- og PhD-nivå.

Av punkter det kan være verd å merke seg mer spesielt, er kritikken av hvordan lærerutdanningen var organisert i Agder (NOKUT 2006: 24-25), og spesielt det forhold at sykepleieutdanningene i henholdsvis Kristiansand og Arendal opererte relativt selvstendig (med ulikt opptakskrav, etc) (NOKUT 2006: 25). Ved akkrediteringen i Ås nevnte komiteen også spesielt at selv om det daværende NLH hadde mange høykvalitetsstudier var det likevel en fare for at utdanningsressursene ved NLH kunne bli for spredd, noe komiteen mente var lite hensiktsmessig i et ressursmessig perspektiv (NOKUT 2004A: 25).

Organisasjon og infrastruktur

Generelt sett er organisasjon og infrastruktur punkter som de sakkyndige komiteene bruker en del plass på å beskrive, men som de i liten grad legger vekt på i sine mer overordnede vurderinger. Stort sett er man fornøyd med hva de tre lærestedene har å tilby av infrastruktur, og når det gjelder organisering synes komiteene å godta ulike løsninger, bare man er bevisst at alle organisasjonsmodeller har fordeler og ulemper (NOKUT 2004B: 31). Av spesiell relevans for Innlandsuniversitetet kan nevnes at man ved Høgskolen i Agder på akkrediteringstidspunktet var organisert på fem ulike studiesteder uten at dette avstedkom noen spesielle kommentarer (NOKUT 2006: 12).

Komiteene synes mer opptatt av faglig ledelse og viktigheten av dette (NOKUT 2004B: 31, NOKUT 2004A: 20), noe de spesielt mener gjelder på FoU-siden (se under).

Nasjonale og internasjonale nettverk

Igjen er dette er punkt som de sakkyndige komiteene bruker en del plass på, men som generelt ikke blir vektlagt i den overordnede vurderingen. Noe av årsaken er åpenbart at alle de tre institusjonene kunne dokumentere deltakelse i mange nettverk. Av spesiell interesse for Innlandsuniversitetet kan nevnes at NLH fikk kritikk for at de ikke hadde et godt nok utbygd gjensidig stillingsforhold til randsoneinstituttene (NOKUT 2004A: 38), samt at flere av komiteene også mente at arbeidet med studentutveksling burde prioriteres (se f eks NOKUT 2004B: 38).

Doktorgradsutdanningene

I alle tre akkrediteringsprosessene gis doktorgradstudiene ved institusjonene mye plass og oppmerksomhet, ikke bare knyttet til spørsmålet om de er ”stabile” eller ikke, men også hvorvidt de har den nødvendige regionale forankring. I forhold til stabil forskerutdanning, synes begge komiteene i Agder og Stavanger at antallet kandidater var lite, og at man generelt hadde få resultater å vise til når det gjaldt uteksaminering. I Agders tilfelle vurderte komiteen kravene slik at man ikke så at institusjonen tilfredstilte kriteriet om ”stabilitet”, noe som i første omgang resulterte i et avslag på universitetssøknaden (NOKUT 2006: 35). Av spesiell interesse for Innlandsuniversitetet kan det nevnes at denne komiteen også så en fare i at de midler som man i Agder hadde fått gjennom Sørlandets Kompetansefond ikke var permanente, noe som komiteen mente skapte ekstra utfordringer for institusjonen (NOKUT 2006: 35).

Forsknings- og faglig utviklingsarbeid

Ved siden av punktet om doktorgrader, er forskning og utviklingsarbeid noe som opptar komiteene mye. I utgangspunktet mener de sakkyndige komiteene at alle institusjonene har ambisjoner og interesse for FoU-arbeid, og at dette er positivt i seg selv. Samtidig påpeker komiteene ofte at selv innen de områder som har fått tildelt en PhD er forskningsmiljøene små, sårbare og delvis fragmenterte (NOKUT 2006: 30) – en type kommentar som også ble gitt til det til dels forskningstunge NLH (NOKUT 2004A: 34). Alle komiteene anbefaler at man må øke forskningssamarbeidet på tvers – også mellom fakulteter, at man må jobbe systematisk med publisering, og at FoU-aktiviteten både må øke i ”spiss” og i bredden (NOKUT 2004B: 33). Generelt synes forskningsledelse og behovet for samordning å være det redskap som bør prioriteres for å få til dette. I forhold til et Innlandsuniversitet kan nevnes at flere av komiteene nevnte de utfordringer som følger av at en institusjon har en bred profesjonsbasis i tillegg til mer akademiske fag, og at profesjonsutdanningene også må løftes på FoU-siden (NOKUT 2006: 30).

En kort oppsummering

Som vist over har tre ulike komiteer et relativt omforent syn på hvordan en del av de kriterier som gjelder for akkreditering til universitet skal fortolkes. Skal man spissformulere disse vil følgende punkter kunne identifiseres:

- Et universitet må tuftes på en klar og tydelig visjon – men profilen på denne kan godt variere
- Omdanning fra høyskole til universitet krever også kvalitet og satsing på grunnutdanningen
- Systematisk kompetanseutvikling hos vitenskaplige ansatte må prioriteres
- FoU-produksjon er minst like viktig som vitenskaplig ansattes formelle kompetanse
- Organisasjon, infrastruktur og nettverk er nødvendige, men ikke avgjørende kriterier for tildeling av universitetsstatus
- Med stabil forskerutdanning menes både tilstrekkelig høy rekruttering og god kandidatproduksjon
- Forskning og utviklingssamarbeid må ikke bli for fragmentert og ”smått”
- Profesjonsutdanningene må utvikles i samarbeid med andre fag

2.3 De lokale målsettingene for Innlandsuniversitetet

Som det fremgår over er organisering av universiteter og høyskoler ingen apolitisk prosess. Snarere tvert i mot. Det finnes neppe en nøytral eller ”optimal” måte dette kan gjøres på. Normalt er det blandingen av geografiske, økonomiske, faglige og politiske forhold som vil influere på de valg som gjøres. Det fremtidige innlandsuniversitetet er intet unntak i så måte. Den organisatoriske utredning som skal gjøres bygger derfor på en lang prosess som har lagt tydelige rammer for det pågående prosjektet.

Et første kriterium i denne sammenhengen er at det fremtidige Innlandsuniversitetet skal organiseres som en samling av ulike campus – den såkalte *Paraplymodellen* der man fortsetter å bygge videre på *etablerte styrker og konkurransefordeler*. Det synes likevel ikke opplagt hva som faktisk ligger i paraplybegrepet. I Røkkansenterets rapport hvor begrepet lanseres heter det at modellen:

”..tar utgangspunkt i de etablerte interessene og utgjør en mindre overbygning over den eksisterende strukturen ved de tre høyskolene. Her er ideen at man etablerer et ’organisasjonsskjelett’ som et minste felles multiplum og gjennomfører den videre organisasjonsutvikling som en gradvis og inkrementell prosess over tid, basert på ulike former for samarbeid. Også denne modellen vil innebære en helt annen grad av samarbeid enn hva vi finner i dag, i og med at også denne modellen forutsetter en felles ledelse og visse felles oppgaver” (Brandser og Brekke 2008: 82).

Det sies imidlertid også at en slik modell vil måtte akseptere en stor grad av selvstyre på institutt- eller campusnivå (Brandser og Brekke 2008: 82). Grad av samarbeid versus autonomi synes altså noe uavklart. I den videre drøftingen antydes det også at behovet for

en viss likeverdighet og fordeling av funksjoner er et viktig element i paraplymodellen – både mellom institusjonene og fylkene som er involvert. Rokkansenteret ser derfor ikke bort fra at den såkalte paraplymodellen vil måtte utvannes og videreutvikles i den mer pragmatiske organisasjonsutformingsprosessen (Brandser og Brekke 2008: 82).

Det andre kriteriet er knyttet til det faglige innholdet i det fremtidige Innlandsuniversitetet: at man skal være en *attraktiv utdanningsinstitusjon*, at man skal være en *drivkraft i regionens utvikling*, samt at man skal være et sentrum for *innovasjon og forskning*. Dette kriteriet kan sies å ligge svært nær det man kan kalle en visjon for det fremtidige universitetet selv om man i liten grad går inn på hvordan man skal oppnå disse målsettingene. I begrepet attraktivitet kan man imidlertid tenke seg at både forhold som tilgjengelighet av studietilbud og forskningskompetanse inngår, samt at disse tilbudene også fremstår som relevante for regionen. Hvis man lykkes med dette vil det nye universitetet også fremstå som en drivkraft for regional utvikling på mange områder.

Det siste overordnede kriteriet er knyttet til at det fremtidige Innlandsuniversitetet skal fremstå som en *enhetlig institusjon både faglig og organisatorisk*, der det faglige samarbeidet mellom dagens institusjoner må styrkes. Dette er et interessant kriterium sett i lys av den såkalte paraplymodellen som over delvis er beskrevet som en modell med stor grad av selvstyre på institutt- eller campusnivå. Det er imidlertid vanskelig å tenke seg at det vil være en stor grad av faglig integrasjon hvis man samtidig skal ha et stort innslag av lokalt selvstyre. Dette vil eventuelt fordre at det avsettes betydelige insentivmidler til å stimulere samarbeide på tvers.

I tillegg til de kriterier som prosjekt Innlandsuniversitetet selv har spesifisert, vil vi påpeke at også økonomi og bærekraftighet vil være et sentralt punkt fremover. Dette synes delvis å være et kriterium som de komiteer som tidligere har foretatt universitetsakkrediteringer har vektlagt, men er først og fremst et mer pragmatisk kriterium basert på at universitetsstatus ikke nødvendigvis vil gi et bedret økonomisk armslag. Tvert imot må den faglige utviklingen også prioriteres (og bekostes) etter at universitetsstatusen er sikret. Her vil velfungerende og attraktive studieprogrammer på bachelornivå være den kanskje viktigste inntektsbringende faktoren i lang tid fremover. Universitetsstatusen og den oppmerksomhet som dette ofte gir knyttet til forskning og innovasjon, må altså ikke overskygge studieaktiviteten og viktigheten av å sørge for god kvalitet og relevans på denne. Den vekt som de tidligere universitetsakkrediteringer tilegger grunnutdanningene er helt i tråd med dette.

2.4 ”Paraplymodellen” – tre varianter

Selv om det synes noe uklart hva en eventuell paraplymodell faktisk innebærer, synes prinsippet om en viss form for faglig og organisatorisk samordning å være det sentrale. Ifølge tidligere akkrediteringsrapporter – og da spesielt innenfor FoU-aktivitetene - er sentrale anbefalinger nettopp knyttet til behovet for samarbeid og integrasjon for å

motvirke fragmentering og sårbarhet. I et organiseringsperspektiv kan man tenke seg at tre varianter av en slik samordning: en vertikal, en horisontal og en geografisk.¹

Vertikal samordning

I universitetsverdenen er vertikal samordning den vanligste koordineringsformen. Vertikal samordning vektlegger disiplinene og fagenes egenart, og behovet for å se faglige kjennetegn i sammenheng. Tre forhold står her sentralt. For det første behovet for å ha en sterk kopling mellom de ulike utdanningsnivåene innenfor samme disiplin og fagfelt – fra bachelor til PhD-nivået. For det andre at forskning og utvikling også koples sammen, og at undervisningen er forskningsbasert. For det tredje at tilgrensende disipliner og fagfelt også må ses i sammenheng, og organiseres i felles enheter. Tanken er at faglig fordypning kun oppnås gjennom progresjon og spesialisering. Faglig bredde går her på bekostning av faglig dybde. I en *fakultetsmodell* – hvor disse kjennetegnene gjerne er fremtredende – kan disiplinene og fagene organiseres i institutter/avdelinger, og disipliner og fag innen samme fagfelt organiseres sammen til større fakulteter. "Paraplyen" holdes i denne sammenheng over *fagene*, og ofte med relativt selvstendige fakulteter i f.eks. humaniora, samfunnsfag, realfag, medisin, etc. Små institusjoner vil kunne ha vansker med denne organiseringsformen siden det kan være vanskelig å legitimere etablering av egne institutter med svært få ansatte. I forhold til organisering av universiteter er fakultetsorganisering den mest foretrukne organisasjonsformen (Clark 1983), og forskning har vist at institusjoner som i utgangspunktet har vært organisert annerledes over tid tilpasser seg en eller annen form for fakultetsorganisering. Ofte er årsakene til dette interne og der drivkreftene gjerne utgjøres av egne fagfolk som gjennom faglig samarbeid med kolleger i inn- og utland baserer dette samarbeidet på et disiplinært utgangspunkt (se eksempelvis Stensaker & Norgård 2001).

En fakultetsorganisering i forhold til et fremtidig Innlandsuniversitet innebærer den at fakultetene som dannes vil ha en campusoverskridende funksjon, og hvor man gjerne organiserer fakultetene internt i faglig tilgrensende institutter. Det er ikke uvanlig at de fakulteter som dannes har forholdsvis stor autonomi, og ofte er tiltenkt å være en egen resultatenhet selv om dette kan være vanskeligere å få til i praksis (Clark 1998). Det følger av dette at fakultetene gjerne er relativt selvforsynt med administrativ kompetanse selv om man på sentralt hold også etablerer en studieadministrasjon, en økonomi og personalavdeling, samt en FoU-avdeling.

Noen fordeler ved vertikal samordning (fakultetsmodellen) for et fremtidig Innlandsuniversitet er:

- Modellen er etablert i universitetsverden, og letter samarbeid med andre universiteter – både på institusjons- og individnivå
- Modellen innebærer også at forskning og utdanning koples tett, og at man kan få styrket den forskningsbaserte undervisningen

¹ Beskrivelsene av "Paraplymodellens" ulike varianter er ikke ment å være en fullstendig og detaljert gjennomgåelse av disiplin- og fagorganisering mer generelt. For mer utdypende studier på dette feltet, se Clark, (1983), Becher (1989), Vabø (1995) og Smeby (2001).

Noen ulemper med modellen er:

- Modellen kan være relativt konserverende faglig, og behov og innspill fra samfunnet omkring kan ha vansker med å få gehør
- Modellen innebærer en omveltning i forhold til hvordan mange miljøer ved dagens høyskoler er organisert

Horisontal samordning

En alternativ form for faglig samordning nedtoner de særegne kjennetegn ved fag og disipliner, og vektlegger heller at universitetene er samfunnsinstitusjoner som bør tilpasse seg behovene og kravene til det omkringliggende samfunn. Disipliner og fag bør organiseres slik at de bidrar til å løse ulike funksjoner i samfunnet, enten de er knyttet opp mot behovet for masseutdanning på lavere nivå, eller velferdsutfordringer innen eksempelvis helse, omsorg eller skole. Det sentrale forholdet er at disipliner og fag må organiseres tverrfaglig eller flerfaglig slik at de til sammen svarer på samfunnets behov (Becher 1989). Faglig bredde kan dermed ofte være viktigere enn faglig dybde – eksterne behov snarere enn fagenes egne avgjør den faglige organiseringen. Slik sett kan eksempelvis en avdeling for lærerutdanning bestå av en blanding av realfag, samfunnsfag, og humaniora. En slik form for organisering kan kalles for en *profesjonsmodell*, men man kan og finne former for tverrfaglig organisering som ikke er direkte knyttet til ulike yrker og profesjoner. Ikke minst var Universitetet i Tromsø i sin tid grunnlagt på ideer om større grad av tverrfaglighet (Stensaker og Norgård 2001). ”Paraplyen” i denne modellen kan sies å utgjøres av de mer eller mindre spesifikke *kompetansebehov* som samfunnet trenger å dekke. I denne varianten settes fag og disipliner sammen til større fagavdelinger eller Schools (Clark 1983). Variasjonsmulighetene er større når det gjelder grad av selvstendighet hos de faglige enhetene innen disse enhetene. I forhold til organisasjonsstørrelse utgjør ikke den horisontale modellen noe problem da den er meget fleksibel når det gjelder faglig samordning. Internasjonalt har man sett en tendens at høyskoler som endrer status til universiteter ofte forlater denne organisasjonsformen til fordel for en fakultetsmodell (Kyvik 2009). Utfordringen mange høyskoler da møter er at organisasjonsstørrelse dermed blir en mer problematisk faktor da mer disiplinspesifikke fagmiljøer ofte er for små til å utgjøre egne faglige enheter.

Sett i relasjon til et fremtidig Innlandsuniversitet vil et mer tverrfaglig organiseringsprinsipp også innebære at fagorganiseringen går på tvers av ulike campus, og at eksempelvis lærerutdanning, ingeniørutdanning og andre profesjonsutdanninger vil utgjøre de større fagenhetene. Samtidig er det i denne modellen ikke uvanlig at man har en disiplinbasert organisering på nivået under – i fagseksjoner for matematikk, norsk og andre fag. Det er heller ikke uvanlig at man også i denne modellen har en relativt stor grad av autonomi hos de større fagenhetene, og fellesadministrative tjenester er ofte relativt likt organisert som i fakultetsmodellen.

Noen fordeler med horisontal samordning sett i forhold til et fremtidig Innlandsuniversitet er:

- Modellen er velkjent i store deler av de eksisterende høyskolene, og innebærer ingen dramatiske endringer i faglig organisering

- Modellen kan være nyskapende i forhold til samfunnsbehov siden brukerhensyn og omgivelsenes nytte ofte blir tatt hensyn til

Noen ulemper med modeller er:

- I universitetsverden er den i liten grad brukt, og kan gi problemer når det gjelder institusjonelt og individuelt samarbeid
- Forskningsinnsatsen har ofte vært nedprioritert ved en slik organisering fordi mer kortsiktige brukerhensyn og samfunnsbehov står sterkt

Geografisk samordning

Den siste varianten av en paraplymodell er basert på geografisk lokalisering, der ulike studiesteder (campus) eller ulike institusjoner danner en ny felles enhet. Denne varianten er ofte *politisk* motivert og etablert som en følge av ulike interessegruppers ønsker, innflytelse og gjennomslag (Kerr 2001). I denne modellen etableres en organisasjon som ofte har parallell utdannings- og forskningsvirksomhet på hvert studiested, og der motivene for samordning gjerne har vært økonomisk og sosialt motivert. Den geografiske varianten utgjør i utgangspunktet ingen likeverdig modell til de to foregående ved at man ved de ulike studiestedene i denne modellen kan operere med ulike former for fakultets- og profesjonsorganisering (Clark 1983). Samordningseffektene i denne modellen er mer knyttet til kapasitetsdimensjonering og ressursprioritering, og ”paraplyen” vil gjerne utgjøres av et strategisk styringsorgan over de enkelte studiesteder slik som man finner ved enkelte delstatssystemer i USA (Kerr 2001). De enkelte studiesteder organiseres her gjerne som ”selvstendige” institusjoner med eget rektorat og sentraladministrasjon. Sett i forhold til et fremtidig Innlandsuniversitet synes dette å være en helt urealistisk modell hvis man tar utgangspunkt i de akkrediteringer som har vært foretatt i Norge – hvor samarbeid og arbeidsdeling har stått sentralt. Da synes en mer realistisk variant å være en forlengelse av den såkalte *campusorganiseringen* i Hedmark, hvor studiesteder som tidligere hadde parallelle utdanningsløp prøver å skape seg mer unike fagprofiler, og der dublering av fagtilbud unngås. I Norge kan det såkalte Stjernø-utvalget sies å være et talerør for denne typen geografisk samordning av norske utdanningsinstitusjoner nettopp med det argument å få til en forbedret arbeidsdeling og en bedre ressursutnyttelse i sektoren. Selv om utvalgets forslag til sammenslåinger av norske utdanningsinstitusjoner ikke fikk politisk oppslutning på nasjonalt nivå, har man i den senere tid sett en utvikling hvor institusjonene på egen hånd prøver å fusjonere og samarbeide basert på deres geografiske lokalisering. Et sentralt argument i denne forbindelse er at de sammenslåtte institusjonene i større grad må effektivisere driften og bli mer slagkraftige i konkurransen utad.

Sett i forhold til et Innlandsuniversitet betyr dette at den prosessen man har innledet i Hedmark måtte videreføres også på Lillehammer og i Gjøvik. I denne modellen ville dermed et Innlandsuniversitet ha seks campus med seks veldig ulike fagprofiler. Her kunne man eksempelvis tenke seg at all sykepleierutdanning ble lagt til en campus, samfunnsfaglig til en annen osv. I denne varianten vil den enkelte campus igjen ha relativt stor grad av autonomi, med en relativt stor administrasjon, mens man som i de andre variantene også må ha en sentraladministrasjon med en del fellesfunksjoner innen studieadministrasjon, økonomi- og personal, etc.

Noen fordeler med en geografisk samordning sett i forhold til det fremtidige Innlandsuniversitetet er:

- Man ville oppnå en svært god arbeidsdeling mellom studiestedene i Oppland og Hedmark som høyst sannsynlig ville være kostnadseffektiv på sikt
- Den enkelte campus ville ha all utdanning og forskningsvirksomhet innen et fagfelt/en faglig spesialisering samlokalisert

Noen ulemper er:

- Omstrukturingsprosessen ville være svært kostbar, og kan resultere i et svært høyt konfliktnivå grunnet fysisk flytting av fagmiljøer
- Modellen vanskeliggjør samarbeid mellom ulike campus om forsknings- og utdanningsvirksomhet i faglige skjæringspunkt

2.5 Fra modelltenkning til realisme

Konkretisering i forhold til faglig organisering

Sett i et internasjonalt perspektiv har modellene over lange historiske røtter i høyere utdanning. Ren disiplinorganisering har imidlertid i de siste tiårene blitt utfordret av politiske og faglige krav om mer tverrfaglig organisering. Parallelt har vekten på grunnforskning og en mer akademisk orientering blitt utfordret av krav om en mer utstrakt anvendelses- (profesjons-)orientering i høyere utdanning (Erichsen 1997).

Det kan imidlertid hevdes at organisasjonsmodeller som i tilsynelatende tar utgangspunkt i enten en fakultetsorganisering eller en mer tverrfaglig organisering (eksempelvis profesjonsorganisering) likevel ikke er så prinsipielle. For det første er en ”disiplin” langt fra et presist begrep, og mange disipliner har eller bygger på perspektiver og teorier hentet fra andre fag. Høyere utdanning har da også over tid utviklet flere disipliner, og man kan argumentere med at dette er et iboende dynamisk element i de fleste fag. For det andre er skillet mellom akademisk orientering og anvendelsesorientering langt fra et skarpt skille, og mange nyere bidrag i litteraturen har problematisert eksistensen av en slik distinksjon. Ofte kan den faglige organiseringen være et resultat av hvilke institusjonstyper man inngår i, og de overordnede visjoner og målsettinger for disse institusjonene. Når høyskoler søker universitetsstatus adopteres gjerne den organiseringsform som er vanlig ved universitetene.

Ser man hvordan norske universiteter og høyskoler har organisert seg, kan man imidlertid ikke automatisk kople institusjonstype til en bestemt faglig organisering. Ofte kan man se ulike kombinasjoner der man både har rene ”disiplinfakulteter” og ”profesjonsfakulteter”, alternativt at man slår sammen disipliner og profesjonsfag i felles organisatoriske hybridløsninger. Sagt med andre ord – *selv om fakultetsbenevnelsen gjerne benyttes i universitetssammenheng skjuler denne ofte en fagorganisering som kan være en blanding av ren disiplinorganisering og en mer profesjonsrettet organisering*. Historien, tradisjoner, gjerne i kombinasjon med ønsker om å realisere overordnede institusjonelle målsettinger, har skapt en rekke mer pragmatiske løsninger. Forskjellene i praksis mellom den

horisontale og den vertikale modellen skissert i punkt 2.4, er derfor ikke nødvendigvis så store i praksis.

Her bør det også nevnes at det fremtidige Innlandsuniversitetet ikke starter på bar bakke, men vil være en institusjon som er tuftet på den profil og de utdanninger som de gamle høyskolene har innarbeidet i regionen. For utdanningssøkende kan det her være viktig med et element av gjenkjennbarhet, og vektlegging på kontinuitet i forhold til det enkelte studiested. For å sikre lave terskler i forhold til å ta høyere utdanning, kan det også være viktig at de ulike campus har et visst tilbud av utdanninger i ulike fag. Hvis en utdanningssøkende må reise til en annen campus innen samme region for å ta en utdanning øker risikoen for at vedkommende i tillegg vurderer utdanningstilbud i andre tilgrensende regioner. *Den geografiske modellen slik den er skissert mer prinsipielt i punkt 2.4 utgjør derfor en risiko i forhold til lokal studentrekruttering.* Hvis studentrekrutteringen til de viktige inntektsbringende grunnutdanningene svikter kan mye av inntektsgrunnlaget for det fremtidige Innlandsuniversitetet også være i fare. Dette er et viktig hensyn i forhold til fremtidig organisering.

Sett i forhold til det fremtidige Innlandsuniversitetet, må man imidlertid også ta hensyn til en del nasjonale mål og utviklingstendenser i forhold til fremtidig faglig organisering. Ett slikt hensyn er de nasjonale krav til doktorgradsutdanning som er koplet til universitetsstatusen, og de kriterier som er utviklet når det gjelder faglig miljø og kompetanse, spesielt på master og PhD-nivå. Her synes tidligere universitetsakkrediteringer å fokusere mye på det de mener er sårbare spissmiljøer. Ett annet hensyn er de politiske signaler som betoner arbeidsdeling og faglig konsentrasjon i høyere utdanning i Norge, og som kan ha betydning for hvordan den enkelte institusjon velger å profilere seg faglig. *Frykt for faglig fragmentering der man ender opp med svært små fagmiljøer er ikke minst forhold som ligger bak denne vektleggingen. Denne utviklingen har ikke minst stor betydning for organisering av master- og PhD-porteføljen.*

Ett tema som avslutningsvis kom opp i Rokkansenteret sin rapport (Brandser & Brekke 2008) var hvorvidt satsingen på høyere gradsstudier har gått på bekostning av grunnutdanningene, eller om man har klart å etablere organisatoriske strukturer ved de enkelte studiesteder der man har vært i stand til å berike disse i et gjensidig samspill. Stjernøutvalget pekte på faren ved at man i fremtiden risikerer en utarming av grunnutdanningen som en følge av master- og PhD-satsinger. Dette synes å være en reell problemstilling for et universitet i Innlandet. Ikke minst vil en mer rendyrket fakultetsorganisering i henhold til modellen som skisseres i punkt 2.4 kunne gi fakulteter hvor forskningsinnsatsen kan bli relativt beskjeden. Samtidig skal et universitet i Innlandet skal bidra til et økt fokus på forskning og utvikling i regionen, og bør organiseres på en slik måte at man skal kunne svare fleksibelt på regionale behov. *Her synes det å være behov for langt større grad av samordning på FoU-siden enn en tradisjonell fakultetsmodell har potensial til.*

I forbindelse med kvalitetsreformen var trenden blant de daværende universitetene å slå sammen enheter, det virket som den faglige organiseringen ble mindre viktig, at

organisasjonsmønsteret i stigende grad gjenspeilte administrative behov for karriereveier og effektiv tjenesteproduksjon og i mindre grad faglig spesialisering (Bleiklie et al, 2006). Evalueringen av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen viste at instituttsammenslåinger bidro til sterkere prioriteringer og en tydeligere faglig profil (Frølich & Stensaker 2008: 39). *Etablering av faglige enheter med av en viss størrelse synes derfor å bety et forbedret potensial for faglige gevinster.* Ved statlige høgskoler med universitetsambisjoner fant evalueringen av kvalitetsreformen en motsatt tendens, nemlig at høgskolene etablerte flere enheter for på en slik måte å reflektere økende faglig spesialisering (Bleiklie et al, 2006). Det kan virke som de tre høgskolene i Innlandet har fulgt opp denne tendensen fra øvrige høgskoler med universitetsambisjoner med å etablere flere enheter. På veien frem mot universitetsstatus, må man muligens etter hvert begynne å tenke som et universitet og følge tendensen fra øvrige universitet i Norge. *En konsekvens man kan trekke er at man eksempelvis innen en fakultetsstruktur ikke bør etablere for mange (små) faglige grunnenheter.*

Selv om man på veien mot et Innlandsuniversitet vil være nødt til å slå sammen små faglige enheter til større, skal man være klar over at slike prosesser er forbundet med store utfordringer. Enkelte av disse utfordringene vil det være spesielt aktuelt for et fremtidig universitet i Innlandet å ta hensyn og stilling til. Sammenslåing av faglige enheter vil stort sett føre til større og sterkere fagmiljø, til et behov for en mer profesjonell ledelse og økt samarbeid på tvers. Slike sammenslåinger kan også føre til en sterkere felles utdanningskultur, man kan klare å kombinere, utvikle og omstille studietilbud, i tillegg til at en sammenslåing ofte vil bidra til kostnadseffektivitet og økt kvalitet på administrative tjenester (Lima & Vabø, 2005). Imidlertid bør den faglige organiseringen av et universitet i Innlandet ta hensyn til at sammenslåinger til større fagenheter kan komme i konflikt med enkelte personers og fagmiljøers interesse av faglig og personlig autonomi og status. Videre er det ofte slik at kontakt og samarbeid først og fremst foregår på tvers av institusjoner og over landegrenser og ikke nødvendigvis innenfor en faglig enhet. Dessuten, og dette er svært aktuelt i denne sammenheng, så vil det ofte være slik at faglig overlapping og konkurranse skaper lettere konflikter, og at forestillinger om kulturelle forskjeller kan forsterkes hvis fagmiljøenes preferanser overprøves. *Så langt det er mulig bør fag som slås sammen, utfylle hverandre – ikke overlappe* (Vabø 2002).

I henhold til drøftingen over synes noen punkter å utmeisle seg som viktige føringer for hvordan et universitet i Innlandet bør organisere sin faglige virksomhet:

- Store faglige enheter er mer robuste – ikke minst økonomisk - og skape stabile rammer og utviklingsmuligheter for utdanningsvirksomheten
- Faglig tilgrensende fag og utdanninger må koples sammen og hvor man må prøve å utnytte stordriftsfordeler/synergier. Muligheten for å bygge videre på en bachelorutdanning til en eller flere masterutdanninger bør i større grad systematiseres
- Det er viktig at de eksisterende grunnutdanningene er velfungerende også i et sammenslått universitet. Man må unngå at studenter opplever at universitetets organisering skaper problemer når det gjelder egen studiesituasjon
- Man trenger større grad av konsentrasjon på FoU-/utviklingsarbeidet

Konkretisering i forhold til administrativ organisering

Norske høyskoler har siden 1994 vært gjennom en omfattende utvikling når det gjelder administrativ organisering. Høyskolereformen medførte i prinsippet et stort løft i og med at et viktig delmål med reformen var å styrke administrasjonen (Kyvik 1999). Evalueringen av reformen viste imidlertid at det særlig var *forvaltningsfunksjonen som ble styrket på 1990-tallet, mens mange ikke opplevde en kvalitetsforbedring i forhold til servicefunksjonen* (Kyvik 1999: 282). Blant de ting som ble nevnt den gang var dårlig tilgang til administrative servicefunksjoner, avstanden til fellesadministrative tjenester og eksistensen av dobbeltarbeid (Skodvin 1999). I det siste tiåret har det skjedd nye endringer og den administrative siden ved norsk høyere utdanning har gjennomgått ytterligere profesjonalisering og kvalifisering – spesielt ved universitetene. Antallet årsverk har også økt, og stillingsstrukturen har endret seg med flere stillinger som krever både svært høy og svært spesialisert kompetanse (Høgskolen i Oslo 2008, Gornitzka et al 2009).

Høgskolene i Innlandet har alle merket disse endringene. Kvalitetsreformen er en reform som både direkte og indirekte påvirker administrasjonsspørsmål. Det synes klart at endringer i styring og ledelse som et resultat av Kvalitetsreformen har påvirket hvordan man har fordelt administrative ressurser på ulike nivå ved den enkelte høgskole. Sett i forhold til et nytt Innlandsuniversitet vil sentrale spørsmål være knyttet til det man kan kalle spenningene mellom sentralisering versus desentralisering av administrative funksjoner – det som man også kan kalle campusavhengige versus de campusuavhengige oppgaver, samt i forhold til innholdet på det administrative arbeidet: tjenesteproduksjon versus forvaltningsoppgaver. Selv om man i mandatet for denne utredningen har ønsket å skille skarpt mellom disse to administrative dimensjonene, er dette skillet likevel ikke enkelt å trekke opp i praksis. Et eksempel her kan hentes fra de institusjonelle kvalitetssystem som lærestedene er pålagt å ha. Disse sies å ha et element av både forvaltning og tjenesteproduksjon. Forvaltningsdimensjonen kan sies å være knyttet opp til hvordan organisasjonen organiserer og styrer systemet, mens tjenestedimensjonen handler om hvordan ansatte og studenter kan nyttiggjøre seg informasjonen i systemet. Data og informasjonen som systemet frembringer vil imidlertid bli brukt til begge deler, og de personer som har ansvaret for systemet vil som regel ha oppgaver som både er knyttet til forvaltningsdimensjonen og tjenestedimensjonen. Slik sett er det stor grad av gjensidig avhengighet mellom forvaltningsdimensjonen og tjenesteproduksjonen.

Ser man på hvordan man i norske høyskoler har organisert sin administrasjon, er denne forholdsvis lik, og følger tradisjonelle profesjonslinjer med økt spesialisering etter størrelse. Forskjellen fra universitetene følger stort sett av at de gamle universitetene selv eier sine bygninger, og at institusjoner med mer eksternt finansiert (forsknings-)virksomhet (særlig EU-prosjekter) gjerne har egne enheter for dette formål.

Fler-campus institusjoner har ulike ordninger, men alle har en sentral hovedadministrasjon. Variasjoner fremtrer på de neste nivåene og er knyttet til om administrasjonen på mellomnivået, alternativt grunnivået, opererer mer selvstendig. Vi kan imidlertid også finne helt sentraliserte administrasjoner knyttet til toppledelsen og hvor det kun eksisterer

det man kan kalle et sekretariat med 2-3 personer knyttet til andre nivåer. Stort sett er de administrative løsningene betinget av enten institusjonenes størrelse, hvorvidt de har ett eller flere campus, samt historiske forhold.

Status for organiseringen av flercampus universiteter er at dette blir mer vanlig, og at *man kan se gevinster knyttet til etablering av en mer profesjonell administrasjon i etterkant av fusjoner* (Prøitz 2001). I de siste årene er det spesielt i Danmark etablert en rekke flercampus universiteter gjennom sammenslåinger fra 2007. Her har man lite erfaringer å trekke på, kun eksempler på ulike organisasjonsløsninger. Ved fusjoner som for eksempel ved Aarhus Universitet fra 2007, er de tidligere administrasjoner beholdt inntil videre, mens universitetet arbeider med harmonisering av de administrative systemer, regelverk, tolkninger og kultur. Den nye "Human Relations" (HR) avdelingen som er etablert, motsvares av lokale HR-avdelinger på fakulteter eller høyskoler. Man kan også finne løsninger som går på tvers av campus. Esbjerg Institute of Technology har 4 institutter som organisatorisk hører under Aalborg Universitet og dekanen for ingeniør, natur- og sundhetsvidenskapelige områder i Aalborg, men ledes til daglig av prodekan og *Campusleder* i Esbjerg.

Samtidig må det også påpekes at mulighetene for sentral betjening av de-sentrale enheter en helt annen enn for bare noen få år siden, og at *problemstillingen om campus-avhengige versus campusuavhengige funksjoner er i ferd med å bli mindre sentral*. Norske læresteder har allerede stort sett felles elektronisk postmottak, der eventuelle papirbrev skannes inn. Man har tilsvarende felles fakturamottak, felles økonomisystemer og personaladministrative systemer. Dette medfører at alle kan betjenes like raskt hvis de er knyttet til og kan utnytte systemene. Hvor personene som betjener systemene sitter er derfor av mindre betydning for graden av service. Samtidig vet man at det eksisterer store utfordringer knyttet til kompetanse og opplæring i administrative funksjoner. I de siste årene har det også vært uttrykt bekymring om norske læresteder er i stand til å løse sine administrative oppgaver ut fra det som forventes av offentlige virksomheter, lover og regler (Høgskolen i Oslo 2008: 13). *Ikke minst synes dokumentasjons- og rapporteringsarbeid til "eksterne" instanser å øke markant, ikke minst som en følge av mer vekt på evaluerings- og resultatoppfølging i sektoren.*

Man synes altså å stå overfor en både-og situasjon: Mens kravene til administrativ kvalitet og spisskompetanse (forvaltningsoppgavene) øker, øker også behovet for ulike servicefunksjoner til studenter og vitenskaplig ansatte. Økt konkurranse om studenter, og vitenskaplig ansatte som uttrykker bekymring over at administrative funksjoner "stjeler" tid fra forskning er ofte nevnte synspunkter.

De føringer som den administrative organiseringen av et universitet i Innlandet bør forholde seg til er ut fra dette følgende:

- Det bør være mulig å hente ut ressursmessige gevinster ved en sterkere administrativ samordning – i prinsippet er alle administrative funksjoner campusuavhengige. Samtidig er dette betinget av kompetanse i staben og god opplæring i de systemer som implementeres

- Selv om sentraladministrativt personell sitter ett sted må service overfor desentrale faglige enheter være lik, og sikre desentrale ledere adekvat og gode styringsdata
- Fysisk nærhet til utdanningsvirksomheten, og ikke minst studentene, er viktig for å opprettholde kvalitet og relevans (tjenesteproduksjon og servicefunksjonen)
- I en flercampusorganisasjon er det også viktig å ha en beslutningsdyktig lokal stab for å løse uforutsette problemer og utfordringer.

Konkretisering i forhold til faglig ledelse

I henhold til dagens lovverk er det *kun to modeller for styring og ledelse av universiteter og høyskoler*. I den første modellen er rektor valgt for fire år om gangen, og hvor vedkommende samtidig også inntar rollen som leder av institusjonens styre. I den andre modellen ansettes rektor av institusjonsstyret, og en av de eksterne representantene i styret vil her fungere som styreleder. I den sistnevnte modellen har rektor et overordnet faglig og administrativt ansvar. I den første modellen, er rektors ansvar først og fremst faglig. I den andre modellen pålegges institusjonen å ha en administrativ leder som har et overordnet ansvar for den totale administrative virksomheten ved lærestedet. I begge modellene skal styret ha elleve medlemmer hvorav 4 skal være eksterne. For øvrig er det opp til institusjonen selv hvordan man vil organisere styring og ledelse på lavere nivåer.

I etterkant av Kvalitetsreformen har det vært ulike diskusjoner om hensiktsmessigheten av disse to modellene. Ikke minst har det vært en diskusjon om hvorvidt ansatte ledere på ulike nivåer innebærer en svekkelse av faglig medbestemmelse og av ”universitetsdemokratiet”. De som har argumentert for ansatt ledelse har påpekt at valgdeltakelsen ofte er svak, og at man gjennom dagens valgordninger ikke får trukket til seg de beste lederkandidatene.

Ser man på praksis i etterkant av Kvalitetsreformen, har majoriteten av institusjonene fremdeles valgt rektor, men at variasjonen knyttet til valgte/ansatte faglige ledere er større på fakultets-/avdelingsnivå (Bleiklie et al 2006: 17). Ofte har overgangen til ansatt ledelse også betydd en avvikling av styrer på avdelings-/instituttnivå. I realiteten betyr dette at *dagens styringsordninger ved norske universiteter og høyskoler best kan karakteriseres som en hybridmodell*. De tre innlandshøgskolene kan stå som eksempler på dette. Høgskolene i Gjøvik og Hedmark har valgt å fjerne sine styrer på avdelingsnivået, mens Høgskolen i Lillehammer fremdeles har avdelingsstyre. Alle tre høgskolene har valgt rektor, men ansatte dekaner og instituttledere.

En tidlig evaluering av de nye styringsordningene i høyere utdanning viste at *dagens universiteter og høyskoler styres sterkere enn tidligere, og at det faglige lederskapet og institusjonsstyrene står sterkere* (Bleiklie et al 2006: 64). Dette har gått på bekostning av medbestemmelsen og det kollegiale innslaget i styring og ledelse – i alle fall på det formelle plan. Data har gitt antydninger om at ansatte er godt tilfreds med ansatte ledere, og at formelt ansettelsesgrunnlag i liten grad forklarer hvordan ledelse utøves i praksis. Senere studier har bekreftet, men også nyansert dette bildet. En evaluering av NTNUs ordning med ansatt institusjonsledelse viste bl a at dette hadde medført en styrking av

organisasjonens beslutningsdyktighet og effektivitet (Hope et al 2008: vi). Samtidig påpekte evalueringen også en større avstand mellom toppledelse og den faglige ledelsen på lavere nivåer (som fremdeles var valgt), og at mange mente den faglige ledelsen og medbestemmelsen på lavere nivå var svekket (bl a som en følge av at styrene var omformet til ikke helt velfungerende rådsorgan).

En annen evaluering av styrings- og ledelsesordningene ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen – som hadde opprettholdt valgt dekan, men ansatt instituttledelse – ga indikasjoner om at den faglige styringen var styrket på instituttnivået, og der mange ansatte mente av kvaliteten på forskning og undervisning var blitt styrket (Frølich & Stensaker 2008: 41). *Spesielt mente mange ansatte at forskningsledelsen var blitt styrket med ansatte instituttledere.* Som ved NTNU-evalueringen viste også denne studien at mange ansatte mener ansatt ledelse har svekket den faglige medinnflytelsen, og at informasjon som tilflyter de ansatte i viktige saker er for dårlig. Erfaringer synes således å indikere at enhetlig ledelse på toppnivå kan gi fordeler som klarere beslutningslinjer, tydeligere faglig ledelse, mer oversiktelig ledelsesstruktur, tydeligere ansvarsforhold og klarere kommunikasjonslinjer, gi en klarere rektorrolle samt tydeliggjøre styrets strategiske oppgave (Røsdal & Marheim Larsen, 2006). Slik sett synes dagens styrings- og ledelsesorganisering å stå i et dilemma mellom behovet for økt strategisk handlekraft og faglig styrking på den ene siden, og behovet for faglig legitimitet og ansattes medbestemmelse på den andre.

Et moment som ytterligere kompliserer utformingen av ledelses- og styringsstrukturen, er spørsmålet om hvor den institusjonelle ledelsen geografisk skal lokaliseres. Det er hevet over enhver tvil at *flercampusorganisering i høyere utdanning er en utfordrende organisasjonsform.* Ofte vil studenter og ansatte ha vanskeligheter med å oppfatte egen campus som en del av en større organisasjon, og problemer med mangel på mobilitet og motivasjon for å utnytte de mulighetene en flercampus (nettverks-) organisering gir, er typiske sett i et internasjonalt perspektiv (Prøitz 2001). I denne situasjonen har institusjonens sentrale ledelse en nøkkelrolle for å stimulere til endring. Hvorfor man mislykkes med denne organiseringsformen kan ofte tilbakeføres til problemer med styring og ledelse av disse institusjonene – ikke minst mangel på tilstedeværelse og utøvelse av aktivt lederskap på det enkelte campus (Massingham 2001, Gulbrandsen 2006:11). Feilen som ofte gjøres er å samlokalisere ledelsen, noe som i seg selv er positivt for den interne samhandlingen til de sentrale lederne, men der disse i liten grad har legitimitet nedover i organisasjonen fordi kontakten med de ulike campus blir for dårlig. Siden det er bestemt at et fremtidig Innlandsuniversitet skal ha seks campus, *bør en konsekvens være at ledelsesstrukturen også i hovedsak bør være distribuert geografisk, og ikke være konsentrert på ett sted.* Med andre ord - funksjonaliteten til selve flercampusorganisasjonen bør være overordnet geografisk plassering av den institusjonelle ledelsen. Det store problemet her er imidlertid at plassering av den institusjonelle ledelsen – og da spesielt rektor - ofte har en stor symbolsk betydning. I høyere utdanning er det imidlertid en tendens at den institusjonelle ledelsen styrkes med en rekke personer for å håndtere det økende arbeidspresset og den strategiske kapasiteten til organisasjonen.

Konkret betyr dette at rektor ofte vil ha en rekke pro- eller viserektorer rundt seg som har egne ansvarsområder og beslutningsmyndighet samtidig som at de utgjør en sentral ledergruppe. I en flercampusorganisasjon vil det være naturlig at denne ledergruppen spres geografisk.

Organiseringen av et fremtidig universitet i Innlandet skal også ha betydning for hvordan samspillet med næringsliv og øvrig samfunnsliv skal bli mer effektivt og givende for alle parter. En forutsetning for etablering av et universitet i Innlandet har vært at også andre aktører utover de som er direkte tilknyttet høgskolene, skal kunne dra nytte av etableringen av et nytt universitet, og tanken er også at det regionale næringslivet i økt grad skal bidra til finansieringen av det nye Innlandsuniversitetet – spesielt når det gjelder EVU, innovasjon og FoU. Å finne en god organisering av forholdet mellom omkringliggende samfunns- og næringsliv og et universitet i Innlandet er derfor viktig og understrekes da også av målformuleringer for prosjekt Innlandsuniversitetet som en drivkraft i regionens utvikling, samt et sentrum for innovasjon og forskning.

Det finnes flere måter å organisere et samspill med eksterne aktører. Den såkalte ”triple helix”-modellen (Etzkowitz & Leydesdorff 2000, Gulbrandsen et al, 2006) påpeker at *satsinger på å bedre samspillet mellom høgskoler/universitet og regionalt næringsliv, bør involvere lokale og regionale myndigheter (kommuner og fylker) – i tillegg til at bedrifter og eventuelle andre virksomheter som representerer ”brukerne” av forsknings- og utdanningstjenester, må være aktive.* Det finnes en rekke organisatoriske uttrykk en slik ”triple helix” modell kan anta. En typisk mekanisme har for mange institusjoner vært et ”forbindelseskantor”. Et slikt kontor skal være en kontakt for ekstern virksomhet som vil kunne videreformidle henvendelser til riktig fagperson. Populariteten til slike forbindelseskantor er nok imidlertid for nedadgående. Hovedsakelig fordi de helt sentrale forbindelsene mellom universiteter og omverdenen allerede finnes på individnivå, og at man er avhengig av næringsstrukturen i regionen (Gulbrandsen et al, 2006). I Innlandet har regionale (og lokale) myndigheter engasjert seg sterkt i etablering av et universitet. Det lokale næringsliv har vært mindre synlig. En annen viktig aktør i lærestedenes nettverk er imidlertid nærliggende forskningsinstitutter. I Norge spiller forskningsinstituttene en viktig rolle både i forhold til å knytte kontakter mellom lærestedet og brukerne i privat og offentlig sektor, og i forhold til å skape forskningsmiljøer i regionen med en viss tyngde (Gulbrandsen et al 2006). *Også internasjonalt synes man å legge mer vekt på å skape felles regionale arenaer i stedet for å legge alt ansvaret for kunnskapsoverføring og kontakt til universitetene alene* (Geuna & Muscio 2009). En viktig aktør her kan være Østlandsforskning med nær tilknytning til HiL, men også med kontorer på Hamar. Her synes valget å stå mellom å kople dette instituttet tettere inn i organisasjonsstrukturen til et fremtidig Innlandsuniversitet, alternativt hvordan man kan finne mindre formelle samarbeidsformer men mer regionalt integrerende møteplasser.

Ut fra diskusjonen over kan følgende føringer knyttet til styring og ledelse for det fremtidige Innlandsuniversitetet identifiseres:

- Tydelige og klare ansvarslinjer og beslutningsprosesser i en organisasjon synes å ha hatt positive effekter for fag og for handlekraften til ledelsen. Eventuelle lokaliseringdiskusjoner bør her underordnes kravene til funksjonalitet og handlekraft som kreves i forhold til en flercampusorganisering.
- Styrings- og ledelsesformene som velges trenger likevel å ha legitimitet både i egen institusjon og i omgivelsene. Ofte kan høy intern legitimitet ha negative konsekvenser for den eksterne legitimiteten, og omvendt.
- Viktig at lokale ”brukere” av et nytt universitet (omkringliggende samfunns- og næringsliv) opplever en organisasjon som det er lett å komme i kontakt med.

En kort oppsummering av sentrale vurderingskriterier

Som vist over er det ikke vanskelig å utmeisle ulike prinsipielle ”Paraplymodeller” for hvordan et fremtidig Innlandsuniversitet kan organiseres. Vår diskusjon har imidlertid vist modellene ikke er så rendyrkede som man kan få inntrykk av, samt at modellene hver for seg i liten grad synes å være tilpasset de momenter som tidligere akkrediteringsprosesser har vektlagt. Ved utformingen av hvordan et fremtidig Innlandsuniversitet bør utformes er de sistnevnte akkrediteringsprosesser vanskelige å ignorere – og da spesielt de føringer som er knyttet til samordning av forskningsvirksomheten knyttet til PhD-virksomheten, faglig ledelse, utviklingen av en integrert og kostnadseffektiv studieprogramportefølje både på lavere og høyere nivå, og forskningsaktivitet og engasjement i hele organisasjonen. I det neste kapitlet presenteres det en del indikatorer og nøkkeltall som kan gi en antydning om hvilke utfordringer det fremtidige Innlandsuniversitetet kan ha i forhold til disse føringene.

3 Noen sentrale bakgrunnsdata

I dette kapittelet skal en del data knyttet til status på utdannings- og forskningsaktiviteten ved de tre høyskolene presenteres (for flere data – se Brandser & Brekke 2008). På bakgrunn av gjennomgangen av tidligere akkrediteringsrapporter synes spesielt nøkkeltall knyttet til FoU-personalet, samt forskningsaktivitet å være av stor interesse. Detaljeringsgraden i datapresentasjonen under er derfor konsentrert om disse forholdene.

3.1 Vitenskapelig og administrativt personale

Fordelingen av vitenskapelig og administrativt personale ved de tre høyskolene var i 2008 som følger.

Tabell 1: Sentrale persontall for HiG, HiL og Hihm per 1.10.2008.

Vitenskapelig ansatte (antall)	Gjøvik	Lillehammer	Elverum	Evenstad	Hamar	Rena	Hedmark
Professor	13	29	1	4	5	2	12
Dosent		3				1	1
Førsteamanuensis	26	39	9	3	28	12	52
Førstelektor	11	21	4	1	15	5	25
Høgskolelektor m.fl.	55	50	55	5	66	28	154
Sum fast vit pers	105	142	69	13	114	48	244
Post.doc							
Forsker	3	1	3	3	13	7	26
Stipendiat	18	18	2	8	14	2	26
Sum midl.pers	21	19	5	11	27	9	52
Totalt personale	126	161	74	24	141	57	296
Høgskolelærer	26	8	18	1	2	1	22
Tekn/adm. pers.	70	107	31	14	138	21	204
Høgskolelektorer inkluderer amanuenser og faglige ledere, som instituttledere og dekaner							
Prosentandel professorer	10	18	1	17	4	4	4
prosentandel førstestilling	31	44	14	29	23	26	22
Prosentandel stipendiater	14	11	3	33	10	4	9
Ant. pers. i førstestilling inkl. prof. og dosent	39	71	10	7	33	15	65

Kilde: NIFU STEP/Forskerpersonalregisteret

Forskerpersonalregisteret og DBH er ikke direkte sammenlignbare registre fordi man henholdsvis teller hoder og årsverk i de to registrene. Dette har størst konsekvens for fordelingen av tekn.adm personale på ulike campus ved Høgskolen i Hedmark. Personer med arbeidssted på ulike campus vil i tabell 1 kun stå oppført med tilhold på ett campus, selv om de også har tilknytning til flere.

Som tabell 1 viser hadde de tre høyskolene nærmere 600 personer ansatt i vitenskaplige stillinger i 2008. Sett fra et fylkesmessig ståsted er det tilnærmet balanse i antall personer ansatt i vitenskaplige stillinger i Oppland (287) og Hedmark (296), selv om kompetanseprofilen er svært forskjellig. Det er i Oppland man finner den tyngste fagkompetansen målt i antall professorer og førsteamanuenser. Sett fra et institusjonsperspektiv er Lillehammer den institusjonen med flest førstestillinger (71) (spesielt på professornivå), tett fulgt av Hedmark (65) og med Gjøvik (39) på tredjeplass. Hvis man tar utgangspunkt i de enkelte studiestedene peker Lillehammer seg igjen ut med flest personer ansatt i førstestilling, med Gjøvik, Hamar og Rena på de neste plassene. Sett i forhold til de tidligere universitetsakkrediteringene i Norge synes Lillehammer å nærme seg den andel personer i førstestillinger som ble akseptert ved akkrediteringen i Stavanger (NOKUT 2004B: 29). Mens man i Stavanger hadde 46 prosent av personalet i førstestillinger, har man i Lillehammer i dag en prosentandel på 44 i førstestillinger.²

Ser man på de andre kategoriene av vitenskaplige stillinger er det spesielt når det gjelder høgskolelektorer at man kan se en del forskjeller. Antallet personer ansatt i denne typen stillinger er desidert høyest i Hedmark (154), mens Oppland har noe over 100 personer i denne typen stilling (105). Det er imidlertid viktig å merke seg at denne kategorien også inneholder personer som sitter i faglige lederstillinger, og der en flercampusorganisering som man har i Hedmark nok har betydning for antallet lederstillinger – og for det totale antallet personer i denne stillingskategorien. Det er ellers verd å merke seg at det ikke finnes personer i post doc stillinger ved noen av høyskolene. Dette er en type rekrutteringsstillinger som man ved mange læresteder bruker for å tiltrekke seg yngre forskere med forskerambisjoner, og som burde være et alternativ også for å bygge opp kompetansen ved det fremtidige Innlandsuniversitetet. Hedmark utmerker seg også ved at man har flere vitenskaplige ansatte i midlertidige stillinger.

I tabell 1 ser man også at Oppland har noen flere stipendiater (36) enn i Hedmark (26). Samtidig er Hedmark den institusjonen med flest stipendiatstillinger isolert sett (26). I et studiestedsperspektiv har Lillehammer og Gjøvik flest stipendiatstillinger (18), tett fulgt av Hamar (14). Det er verd å merke seg at et lite studiested som Evenstad har hele 8 stipendiatstillinger.

Når det gjelder det teknisk/administrative personalet har Hedmark flest personer i teknisk/administrative stillinger (204), mens Oppland til sammen har noe mindre (177). At Hedmark er en desentralisert høyskole med fire ulike campus har utvilsomt betydning i denne sammenheng. Det er grenser for hvor liten den tekniske/administrative staben kan være når fire ulike studiesteder skal driftes. Sett fra et studiestedsperspektiv ser man imidlertid at det er til dels store forskjeller når det gjelder antallet teknisk/administrativt ansatte mellom studiestedene. I Hedmark bør fordelingen av tekn.adm personale i forhold

² Ved akkrediteringen av Høgskolen i Stavanger ble stillingskategorien "førstelektor" inkludert som en førstestilling. Denne stillingskategorien er ikke inkludert i NIFU STEP's beregninger, og denne rapporten opererer dermed med en noe strengere utregningsmåte for førstestillinger enn NOKUT.

til det enkelte campus tolkes med stor varsomhet siden mange av disse er tilknyttet flere campus (se fotnote til tabell 1).

3.2 Forskningsaktivitet og -publikasjoner

I de akkrediteringene som er foretatt, er imidlertid forskningsaktivitet en sentral faktor. Det synes som om komiteene ikke bare vektlegger formell kompetanse, men også at man faktisk produserer forskning. I tabell 2 er en del indikatorer på dette presentert mer i detalj.

Tabell 2: Forskningsaktivitet og publikasjoner for HiG, HiL og HiHm i 2008

	Gjøvik	Lillehammer	Elverum	Evenstad	Hamar	Rena	Hedmark
Publikasjonspoeng (2008)	50,77	98,65	9,13	6,71	66,17	3,52	90,52
Publikasjonspoeng per førstestilling	1,30	1,39	0,91	2,24	2,01	0,23	1,48
Publikasjonspoeng, tidsskrifter og serier i ISSN-serie	29,26	47,49	7,38	6,71	28,47	2,00	44,56
Publikasjonspoeng, bøker i ISBN-serie	21,51	51,16	1,75	0,00	37,70	1,52	45,97
Midler fra Norges forskningsråd (1000')	5 350	1 799	9 653
Midler fra EU, tot (1000')	2 802	0	1 929
Tid til forskning, 2005	15 %	25 %	23 %
Antall disputerte 2005 - 2008	7	11	14

Kilder:

Publikasjonspoeng - DBH/NIFU STEP
Økonomi: 2008-tall innrapportert til
DBH

Tid til forskning - Høgskoleundersøkelsen 2005 (Tabell V.4.2)

Merk at 5 publikasjonspoeng ved HiHM er ikke tilknyttet en bestemt avdeling, og kun inngår i totalsummen

Tabell 2 viser at tendensen til den utjevning man har sett de seneste årene når det gjelder FoU-aktivitet mellom høyskolene fortsetter (Branser & Brekke 2008: 40-41). Sett i et fylkesperspektiv er Oppland fremdeles dominerende, men Hedmark har forbedret seg betraktelig. I et institusjonsperspektiv er oppnådde Lillehammer nesten 99 publiseringspoeng i 2008, mot henholdsvis nesten 91 og 51 i Hedmark og på Gjøvik. Her skal det imidlertid også sies at rammebetingelsene for forskning synes å være noe ulike mellom lærestedene. I forhold til en undersøkelse fra 2005 har vitenskaplige ansatte ved eksempelvis Gjøvik kun 15 prosent forskningstid, mot rundt 25 prosent i Lillehammer og ved Hedmark.

Hedmark har i 2008 flere publiseringspoeng per førstestilling (1,48) enn Lillehammer (1,39) og Gjøvik (1,30) – noe som betyr at faglig kompetanse ikke er ensbetydende med faglig produksjon. Sett over tid har imidlertid Lillehammer hatt en jevn og høy forskningsproduksjon, men det er også verd å merke seg at Hedmark har flest publikasjonspoeng på nivå 2 i 2008, og at Gjøvik har flest artikler i vitenskaplige tidsskrifter (Kunnskapsdepartementet 2009: 423).

Når det gjelder studiestedene er Lillehammer på topp (98,65), fulgt av Hamar (66,17) og Gjøvik (50,77). I forhold til publiseringspoeng per førstestilling er det imidlertid bare Hamar og Evenstad som har over to publiseringspoeng (henholdsvis 2,01 og 2,24).

Ellers er det interessant at det er Hedmark som synes å ha flest midler fra Norges Forskningsråd i 2008 (nesten 10 millioner), mot noe over 8 millioner på Opplandssiden. På lærestedsnivå er det Hedmark som også topper fulgt av Gjøvik og Lillehammer (tallene har ikke vært mulig å bryte ned på studiestedsnivå). Når det gjelder EU-midler er situasjonen omvendt – der Opplandssiden har flere midler enn Hedmarkssiden. Her er det Høgskolen i Gjøvik som har topplasseringen (nesten 3 millioner) i 2008. Sett i forhold til kompetansenivå på det vitenskaplige personalet er det noe overraskende at Lillehammer har relativt lite midler fra Forskningsrådet og EU sammenlignet med enn de andre lærestedene, selv om man skal ta forbehold om at slike bevilgninger kan svinge relativt mye over tid.

I perioden 2005 – 2008 disputerte 32 personer ved de tre høyskolene. På lærestedsnivå var det Hedmark som hadde flest antall disputerte i staben (14), fulgt av Lillehammer (11) og Gjøvik (7). Sett i forhold til den vekt som tidligere universitetsakkrediteringer har tillagt forskningsproduksjon og betydningen av delaktighet i dette, viser tabell 2 at det foregår forskningsaktivitet ved samtlige campus, men med betydelig skjevhet når det gjelder konsentrasjon. Lillehammer, Hamar og Gjøvik peker seg ut som tyngre enheter, med atskillig mindre omfang på forskningsproduksjonen på Elverum og Rena. Evenstad peker seg ut som et studiested med få vitenskaplige ansatte, men der disse har relativt høy aktivitet.

3.3 Status for utdanningsvirksomheten

Når det gjelder utdanningsvirksomheten er tallene i hovedsak hentet fra Kunnskapsdepartementets tilstandsrapport for høyere utdanningsinstitusjoner i 2009. Sett i forhold til de akkrediteringsrapporter som hittil har vært utarbeidet, synes hovedvekten av vurderingene på dette feltet å være knyttet til forhold som har betydning for økonomi og effektivitet, samt til sammenheng mellom studietilbud på lavere og høyere nivå. I rapporten fra Kunnskapsdepartementet opererer man kun med lærestedet som analysenivå. Dataene er derfor ikke brutt ned på studiestedsnivå. Siden tallene er hentet fra DBH bør det også tas høyde for eventuelle feil som følge av uriktig eller mangelfull innrapportering.

Tabell 3: Sentrale indikatorer ved utdanningsvirksomheten ved HiG, HiL og HiHm 2008

	Gjøvik	Lillehammer	Hedmark
Nye studietilbud (alle nivå)	22	56	24
Avviklede studietilbud (alle nivå)	1	1	17
Bachelorstudenter (antall program og antall studenter)*	27/1560	27/1984	51/2029
Masterstudenter (antall program og antall studenter)*	8/126	20/587	18/205
Uteksaminerte kandidater lavere grad (egenfin.)	282	481	651
Uteksaminert kandidater høyere grad (egenfin.)	18	30	27
Nye studiepoeng per registrerte student på lavere og høyere nivå (egenfin.)	40/28	48/23	43/28
Strykprosent lavere og høyere nivå	11/7	8/2	7/3
Primærøker pr studie plass lavere nivå	1.1	1.4	1.6
Antall utreisende og innreisende studenter (utveksling)	32/26	92/43	35/48
Antall fremmedspråkl. utd.tilbud	37	7	42

Kilde: Kunnskapsdepartementet 2009

* Antall bachelor og masterprogram kan synes noe høyt sammenlignet med hva høyskolene selv oppgir, men dette skyldes rapporteringstekniske forhold, der et identisk studium som eventuelt har ulike spesialiseringer, eventuelt blir tatt på deltid eller desentralisert, er listet opp som individuelle program. I realiteten vil studenter som er tatt opp på slike program i stor grad ha felles kurser og undervisning.

Tabell 3 viser at det er stort aktivitetsnivå når det gjelder utdanningsvirksomheten ved de tre høyskolene. Mange nye studietilbud er blitt opprettet i 2008, og i Hedmark synes det også å være en gjennomgang av studieporteføljen i forhold til å legge ned studietilbud med få studenter og søkere. Dette synes å ha sammenheng med at Hedmark er det lærestedet som har flest studietilbud på lavere nivå – dog uten at det samlede antallet studenter er spesielt mye høyere enn eksempelvis ved Lillehammer. Sett i et fylkesperspektiv har Oppland i dag både flest studenter på lavere og høyere grad, selv om Hedmark er den

høyskolen med flest studenter på lavere nivå. På høyere grad er Lillehammer det lærested som har flest studenter, og Opplandssiden synes å være tyngdepunktet på høyere gradsstudier.

Til sammen uteksaminerte de tre lærestedene rundt 1300 studenter på lavere grad i 2008, men under 100 på høyere gradsnivå. Sett i forhold til de akkrediteringer som har vært foretatt kan det forventes at et fremtidig Innlandsuniversitet må forbedre seg på det sistnevnte punktet. Her synes ikke minst Lillehammer å ha et forbedringspotensial når det gjelder uteksaminering av høyere gradskandidater. Slik uteksaminering vil ikke minst være av stor betydning for den potensielle egenrekrutteringen som man bør kunne forvente til de fremtidige dr.gradsstudiene (spesielt når man også vet at kun en tredjedel av uteksaminerte studentene ved de tre høyskolene mottar karakteren A eller B – det generelle kravet til dr.gradsstudier).

Når det gjelder studiepoengproduksjonen per registrerte student er denne omtrent på linje med høyskolesektoren for øvrig (snittet her er 44 studiepoeng i 2008), og studiepoengproduksjonen er langt over hva snittet er for universitetssektoren ellers (37,5 i 2008) (se Kunnskapsdepartementet 2009: 330). Når det gjelder høyere grad er situasjonen motsatt – statistikken fra Kunnskapsdepartementet viser at studieproduksjonen på høyere grad er langt høyere for universitetssektoren (37,3 i 2008) enn snittet for høyskolesektoren (28,9 i 2008). Av de tre høyskolene har Gjøvik og Hedmark den største studiepoengsproduksjonen på høyere grad i 2008 (rundt 28 studiepoeng i snitt). Her bør det bemerkes at Gjøvik i flere år har hatt en svært høy studiepoengproduksjon på høyere grad som til dels har vært høyere enn for universitetssektoren generelt. Disse svingningene tyder på at man skal være varsom med å legge for mye vekt på resultatene i et spesifikt år. Det er imidlertid positivt at både Lillehammer og Hedmark har klart å øke studiepoengsproduksjonen på høyere grad siden 2005 (Kunnskapsdepartementet 2009: 330).

Strykprosentene til de tre høyskolene er ellers på linje med gjennomsnittet i sektoren – både for høyskoler og universitet (Kunnskapsdepartementet 2009: 332). Gjøvik ligger noe høyere i strykprosent enn de andre lærestedene, men dette har sannsynligvis sammenheng med teknologiprofilen til dette lærestedet. Denne profilen har høyst sannsynlig også betydning i forhold til at Gjøvik har det laveste antallet primærstøttere per studieplass på lavere nivå. Teknologi- og realfag har tradisjonelt slitt for å rekruttere i de siste årene. Når det gjelder rekrutteringen til Lillehammer og Hedmark er den på henholdsvis 1,4 og 1,6 søkere per studieplass på lavere nivå. Dette er så vidt lavere enn gjennomsnittet for sektoren.

Når det gjelder internasjonalisering av studiene synes både Hedmark og Gjøvik å ha etablert en rekke fremmedspråklige tilbud, dog uten at dette har resultert i en stor tilstrømning av innreisende studenter. Lillehammer har på sin side flere studenter som reiser ut. Et svakt punkt ved alle høyskolene er at internasjonal utveksling av vitenskaplig personale nærmest er fraværende (Kunnskapsdepartementet 2009).

3.4 Noen økonomisk/administrative indikatorer

Som nevnt synes tidligere akkrediteringsrapporter å være relativt mye opptatt av økonomi og effektivitet i forhold til nye universitetsetableringer. Kunnskapen om hva som genererer mest kvalitet og kunnskap for de ressurser man bruker i høyere utdanning er imidlertid mangelfull, og indikatorene under gir bare en antydning om de mest sentrale makrostørrelsene ved de tre høyskolene. Også her er tallene i hovedsak hentet fra Kunnskapsdepartementets tilstandsrapport for 2009.

Tabell 4: Sentrale indikatorer ved øk./administrativ drift ved HiG, HiL og HiHm 2008

	Gjøvik	Lillehammer	Hedmark
Studenter per vitenskaplig stilling (forholdstall)	15,5	23,2	19,9
Studenter per studieprogram på bachelornivå *	58	74	40
Studenter per studieprogram på masternivå *	16	29	11
Statstilskudd i prosent av driftsinntekter	83	84	83
Lønnskostnader i prosent av driftskostnader	66	64	64
Driftsresultat (mill.)	3,3 neg.	16,7	13,3 neg.

Kilde: Kunnskapsdepartementet 2009

* Disse forholdstallene er regnet opp på bakgrunn av opplysningene i tabell 3. Fordi antall programmer i tabell 3 er overrapportert der deltidsstudier og desentraliserte studier er innrapportert som separate studieprogram, har dette som konsekvens at antall studenter per program høyst sannsynlig blir lavere enn det i realiteten er.

Å ha et høyt antall studenter per vitenskaplige stilling, samt å ha mange studenter på et studieprogram, er gunstig for økonomien til et lærested – selv om dette også kan gå på bekostning av studiekvaliteten. Ut fra tabell 4 ser vi at det i utgangspunktet er Lillehammer som har det høyeste forholdstallet både når det gjelder stillinger og studieprogrammer. De sistnevnte tallene må imidlertid fortolkes med varsomhet siden antallet studenter per program nok er for lavt noe som skyldes rapporteringstekniske forhold (se fotnote i tabell 3 og 4). Sammenligner man forholdstallene til de tre høyskolene med Universitetet i Oslo, er det imidlertid et stykke igjen til de forholdstall som sistnevnte institusjon opererer med. Ved Universitetet i Oslo har man ifølge Kunnskapsdepartementets tilstandsrapport (2009) i snitt 175 studenter per bachelorstudium og over 60 studenter per masterprogram. Dette er tall som de færreste norske læresteder kan skilte med, men er samtidig en indikasjon på at det økonomisk er mye å hente ved Gjøvik, Lillehammer og i Hedmark.

Andre makrotall er forholdsvis identiske for de tre høyskolene. Statstilskuddet sett i forhold til driftsinntektene er stort sett på samme nivå, noe som også er tilfelle med lønnskostnadene. Samtidig var driftsresultatene svært forskjellige i 2008, der både Gjøvik og Hedmark noterte seg for et negativt resultat, mens Lillehammer klarte å oppnå et overskudd. Samtidig synes det å være tatt grep i Hedmark for å redusere utgifter i inneværende år.

I sektoren har det også vært foretatt en egen benchmarking av administrative tjenester utarbeidet av Universitetet i Agder (UiA 2009). Denne benchmarkingen er godt kjent blant høyskolene, og både Lillehammer og Gjøvik innehar flere topplasseringer når det gjelder å bruke minst ressurser på ulike administrative tjenester. At Hedmark med sin flercampusorganisering ikke er blant de læresteder som bruker minst ressurser på administrasjon burde neppe overraske. Selv om nevnte benchmarkingstudie har ulike svakheter knyttet til måleproblemer, problemer med å identifisere kostnadseffektivitet og kvalitet, er det imidlertid interessant at undersøkelsen også gir et bilde av hvilke utgiftsposter (målt i årsverk) som er dominerende for sektoren som helhet. Her er posten infrastruktur og støttetjenester (inkludert bibliotek, IT-drift og drift- og infrastrukturtenester) størst med rundt 38 prosent av de administrative årsverkene, med studieadministrasjon som nummer to med rundt 28 prosent av årsverkene. Begge disse postene inneholder tjenester som krever stor grad av fysisk tilstedeværende på det enkelte studiested – noe som antyder at det kan bli en utfordring å få til de store administrative besparelsene på disse feltene ved en sammenslåing.

4 Matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark

Hensikten med dette kapitlet er å vurdere matriseorganiseringen ved Høgskolen i Hedmark (HiHm), der fokuset vil være på de erfaringer man allerede har med den nye organiseringen av høgskoleadministrasjonen som ble innført fra januar 2008. Grunnen til at en vil se på erfaringene med matriseorganiseringen ved HiHm er for å vurdere om dette kan være en modell for det fremtidige Innlandsuniversitet. I dette kapitlet vil vi se på konsekvenser av matriseorganisering for fag, administrasjon og ledelse. Det er i hovedsak de fire dialogmøtene/gruppeintervjuene ved HiHm som er datamaterialet som danner grunnlaget i undersøkelsen i tillegg til skriftlig materiale fra HiHm. Informasjonspakken fra HiHm inneholdt:

- Høgskolesak - HS 2006/38: Prosjektplan for ny Høgskoleadministrasjon
- Høgskolesak - HS 2006/68: Administrasjonsprosjektet
- Administrasjonsprosjektet: Forprosjektrapport 1 feb 2007
- Høgskolesak - HS 2007/34: Ny administrasjonsordning for Høgskolen i Hedmark

Denne evalueringen skal se nærmere på det man eksplisitt ønsket å oppnå ved innføringen av matriseorganiseringen, men også vurdere andre målsettinger og forhold ved omorganiseringen som er relevant. For å få tak i endringer, har vi sett både på hvilke formelle endringer som er gjort og hvordan disse endringene har blitt mottatt og gjennomført i organisasjonen. Det har vært et mål å undersøke i hvilken grad aktørene i systemet har opplevd endring, og å kartlegge synspunkter på og erfaringer ved den nye modellen blant ansatte og ledere på ulike nivå. Datamaterialet er noe begrenset på grunn av den korte tidsrammen i utredningsprosjektet. Samtidig har matrisemodellen for det administrative området bare har virket i litt over et år, og det kan være vanskelig å vurdere fullt ut hvilke konsekvenser endringene har fått. Det er heller ikke noen automatikk i at endringene blir som forventet. Omleggingen til en matrisestruktur skjer innenfor en allerede etablert organisasjon med egne normer, verdier og rutiner (March & Olsen 1989).

Siden 1980-årene har det vært en bevegelse i den tradisjonelle offentlige forvaltningsmodellen der en har fått en orientering mot New Public Management (NPM) og fornyelse av offentlig sektor (Fimreite og Grindheim, 2007). Endringene gjenspeiler en økt tro på marked og ledelse der ideer og tiltak trekker i retning av effektivisering, produktivitet og fokus på ledelse. Tiltak er i økende grad rettet mot indirekte kontroll fremfor direkte styring, desentralisering og fristilling av virksomheter, delegasjon av myndighet, konkurranse, kontraktsrelasjoner, kvalitetssikring, resultat- og målstyring. Alle statlige organisasjoner skal ha en virksomhetsplan som spesifiserer overordnede mål, delmål, ansvar, mekanismer for resultatrapportering og belønning/straff. Mål- og resultatstyring ble fra 1997 for eksempel nedfelt som et hovedprinsipp i Statens økonomiregelverk (Christensen m.fl. 2006), noe som ble oppfattet som et radikalt brudd med tidligere modeller for styring av offentlig sektor (Lægreid 1991). De nye systemene

krever at en har dyktige administrative medarbeidere som kan håndtere dem, i tillegg til å legge til rette for å utvikle egne systemer som kan sørge for håndtering av de ytre kravene fra andre institusjoner. Ulike kvalitetssikringssystemer er eksempel på systemer som blir viktig å utarbeide og vedlikeholde, samtidig som disse skal godkjennes av instanser utenfor virksomheten.

Høgskolene må oppfylle mange ulike effektorienterte resultatmål. For å kunne klare dette må administrasjonsavdelingene ha en høy kompetanse og god kvalitet. Som følge av blant annet økt forventning til effektivisering, rapportering, økt studentmasse og omorganiseringer, har det vært en utbygging av den administrative strukturen ved utdanningsinstitusjonene de siste årene (Frølich 2004). Administrasjonsavdelingene i universitets- og høgskolesystemet har opplevd et større press på levering av ulike rapporter, det har vært korte frister, og stadig krav til høringsuttalelser. Innføringen av kvalitetsreformen har ført til ytterligere økt press på de administrative enhetene (Lima & Vabø 2005). Disse forholdene har vært avgjørende for en kvalitetsmessig styrking og utbygging av administrative enheter ved universitet og høgskoler.

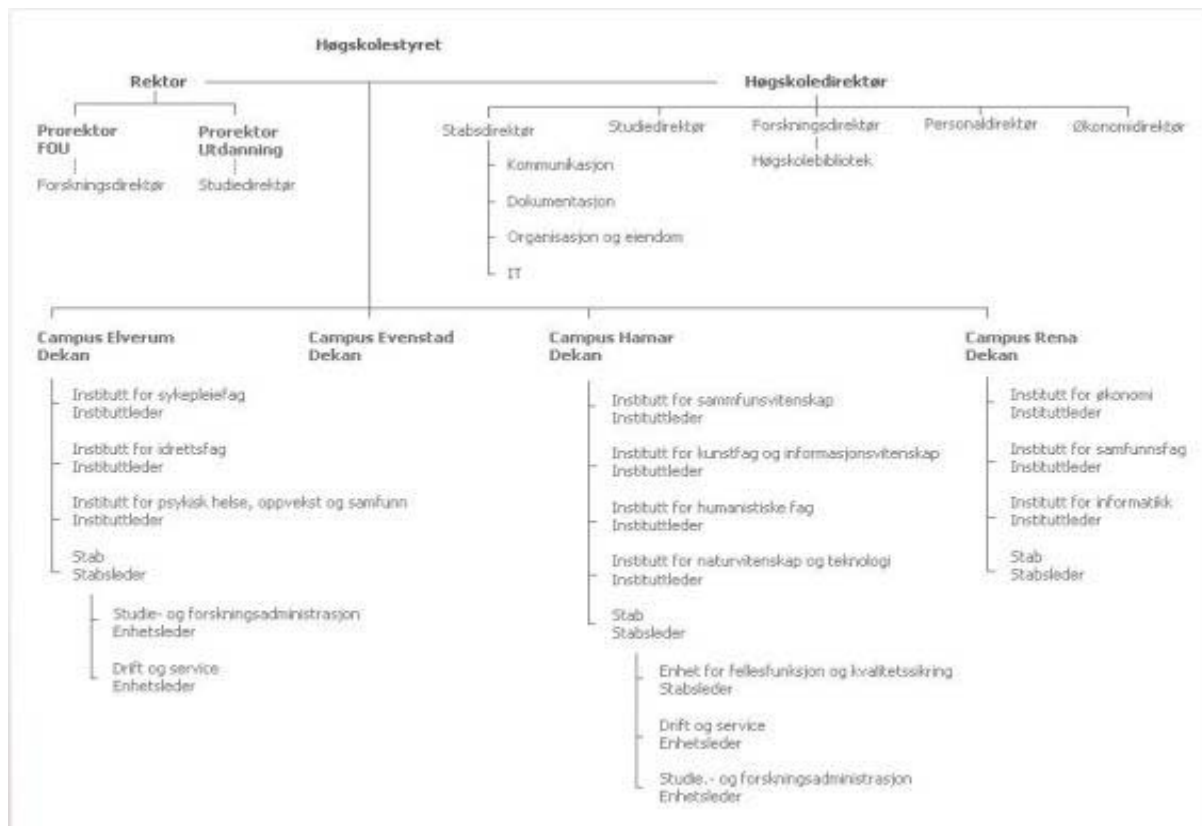
4.1 Matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark

For å få en bedre forståelse av Høgskolen i Hedmark er det nødvendig å si noe om dens historie og utvikling. Høgskolen i Hedmark ble etablert 1994 som en del av Høgskolereformen. De fire statlige høgskoler i Stor- Elvdal, Rena, Elverum og Hamar ble slått sammen. HiHm er en relativt stor høgskole med ca. 4200 studenter der staben utgjør til sammen 500 ansatte.³ Studietilbudet favner bredt og består av 4-årig allmennlærerutdanning, 36 ulike bachelorstudier og 9 masterstudier (6 med egen NOKUT-akkreditering), i tillegg til flere årsstudier og en rekke videreutdanningstilbud (Brandser og Brekke 2008). Styret ved høgskolen består av 11 representanter. Rektor er valgt. I tillegg er det to prorektorer hvor en er valgt og en er tilsatt. Siden rektor velges er det tilsatt en høgskoledirektør i ledelsen. Fra 2003 ble det på avdelingsnivå innført enhetlig ledelse med åremålstilsatte dekaner (4 år) etter ekstern utlysning. Som eneste avdeling har avdeling for lærerutdanning prodekan i tillegg til dekan. Det er innført prinsipp om enhetlig faglig, økonomisk og personalmessig lederansvar ved alle avdelingene. Avdelingenes lederteam består av dekan, instituttledere og eventuelle studieledere som har en felles stab. Alle avdelingene har avdelingsråd ved. Høgskolen har tre utvalg: et Læringsmiljøutvalg, et Utdanningsutvalg, og et FoU-utvalg. Det er etablert en tettere kobling mellom utvalgene og rektorat ved at de to prorektorene leder de to sistnevnte utvalg. I Læringsmiljøutvalget er det prorektor for utdanning som har møte og talerett.⁴ Studieplanutvalg er under

³ Kilde: <http://www.hihm.no/Hovedsiden/Om-Hoegskolen> (11.06.09) Tall fra 2008.

⁴ Høgskolestyret vedtar strategiene for Høgskolen i Hedmark. Høgskolens strategiske plan er dermed utgangspunkt for det arbeidet Læringsmiljøutvalget skal gjøre. Samtidig er Læringsmiljøutvalgets oppdrag hjemlet i Lov om universiteter og høgskoler § 4.3. Utvalgets overordnede oppgave er å bistå høgskoleledelsen med å sikre studenter ved Høgskolen i Hedmark et godt og inspirerende læringsmiljø. Utvalget skal ta opp saker som angår studentenes helhetlige læringsmiljø. De enkelte deler av virksomheten, enkeltstudenter og ansatte kan be om å få tatt opp slike saker i utvalget. Læringsmiljøet ved Høgskolen i Hedmark skal så langt det er mulig være utformet etter prinsippene om universell

Utdanningsutvalget. HiHm har også Likestillingsutvalg og Klagenemnd. For å få et inntrykk av hvordan de formelle strukturene ved HiHm er oppbygd er organisasjonskartet vedlagt.⁵



Høgskolen i Hedmark er en nettverkshøgskole med flere ulike studiesteder. Den består av fire tidligere selvstendige organisasjoner. Disse ble sammenslått ved høgskolereformen av 1994. Fra sammenslåingen i 1994 til 2002 ble de 6 ulike avdelingene ved høgskolen beskrevet som selvstyrte enheter. Den sentrale ledelsen var relativt svak.⁶ Som følge av sammenslåingen i 94 var det etablert en administrasjon for høgskolen på Elverum som fikk navnet Fellesadministrasjonen. Denne hadde imidlertid ikke et gjennomgående ansvar ved høgskolen. Ledelsen ønsket en sterkere styring og mer fokus på samlet kvalitet av høgskolen, og derfor starten ledelsen med å se på hva som var felleselementer ved avdelingene. Høsten 2004 satte en i gang en administrativ gjennomgang av høgskolen som en kalte Campusprosjektene (Prøitz 2005). Denne prosessen ble fremhevet som en viktig start for å se på organiseringen av høgskolen. Et av problemene som ble fremhevet var at direktørene ved Fellesadministrasjonen ikke drev med faglig styring ut mot avdelingene. Et eksempel som ble nevnt i dialogmøtene ved HiHm var at økonomidirektøren ikke hadde myndighet over økonomimedarbeidere ute i avdelingene. Dermed hadde

utforming. Læringsmiljøutvalget legger på oppdrag fra høgskoleledelsen til rette for den årlige tilfredshetsundersøkelsen og bistår ledelsen i oppfølgingen av den. Kilde: <http://www.hihm.no/Hovedsiden/Om-Hoegskolen/Organisering/Raad-og-utvalg/Laeringsmiljoeutvalget> (11.06.09)

⁵ Kilde: <http://www.hihm.no/Hovedsiden/Om-Hoegskolen/Organisering> (11.06.09)

⁶ Dialogmøte ved HiHm april 2009

økonomidirektøren problemer med å få ut tall som skulle rapporteres til styret. Det ble ut fra dette argumentert for at en hadde behov for å ha gjennomgående fagansvar på de administrative områdene ved høgskolen.

Campusprosjektene førte til at en reduserte antall avdelinger ved høgskolen fra seks til fire. I dag består høgskolen av fire avdelinger fordelt på fire steder: Elverum, Evenstad, Hamar og Rena. I tillegg kommer flere desentraliserte studiesteder. Hver avdeling er ledet av et tilsatt dekanat. Den sentrale Høgskoleadministrasjonen er lokalisert i Elverum.

Avdelingene er:

- Luna – avdeling for lærerutdanning (Hamar)
- HI – avdeling for helse- og idrettsfag (Elverum)
- Sue – avdeling for skog- og utmarksfag (Eventad)
- Øsir – avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk (Rena)

Aktivitetene er organisert gjennom et nettverk av fire geografisk adskilte campuser med hvert sitt ansvarsområde. Hver campus har egne utdanningsfaglige og forskningsmessig profiler og satsingsområder. HiHm har altså over 15 års erfaring som en nettverksorganisasjon lokalisert på ulike steder og med strategiske satsinger som ikke skal overlape mellom de ulike campusene. Erfaringene med denne strukturen blir viktig å ta med seg inn i en ny nettverksorganisasjon som Innlandsuniversitetet kommer til å bli. Flere forhold må være tilstede for at en skal kunne opprette og vedlikeholde en matrisestruktur eller et nettverk. En slik organisatorisk løsning krever tilstrekkelig kommunikasjon mellom partnerne, samtidig som en har en klar organisatorisk struktur og forpliktene samarbeid mellom partene (Røsdal 2005). I neste del skal vi se på hva matriseorganisering innebærer, og hvilke organisatoriske grep HiHm har tatt og de erfaringene som HiHm har høstet så langt.

4.2 Matriseorganisering: Målsettinger og innføring

Hatch (2004) understreker at en matriseorganisasjon kan betraktes som bestående av to strukturer, som hver for seg vil stå under ulike ledergruppers ansvar. Hensikten er å kombinere effektiviteten i funksjonsstrukturen med fleksibiliteten og reaksjonsevnen i multidivisjonsstrukturen. Matriseorganisasjon blir også beskrevet som en modell der de ansatte arbeider innenfor tosidige autoritetsstrukturer, både produksjonsenheter og funksjonsenheter (Jacobsen og Thorsvik 2005). Ved HiHm vil de administrativt ansatte utfører sitt arbeid i avdelingen, samtidig tilhører de ulike grupper i den funksjonelle organisasjonen. Det er noen utfordringer knyttet til denne måten å organisere virksomhet på, særlig når det gjelder å håndtere konflikten som ligger i den todelte lederstrukturen de ansatte må innordne seg etter. En matriseorganisering stiller høye krav til medarbeiderens evne og vilje til samarbeid og kan være tidkrevende (Røsdal 2005). Det kan være vanskelig å balansere krav fra ulike hold, og det kan oppstå både mål- og rollekonflikter. Noen studier har vist at det er utfordringer knyttet til kommunikasjon i matrisen, da den viktigste informasjonskilden er kolleger på samme nivå i tillegg til ansikt til ansikt kommunikasjon. Dersom en bare baserer seg på uformelle kommunikasjonskanaler vil ha utfordringer med å lede en slik organisasjon. Erlien (1997) påpekte også at slike organisasjoner har

utfordringer i forhold til stabilitet, tillit og forutsigbarhet. Samtidig er dette en organiseringsform som effektivt kan utnytte de personalressursene en har tilgjengelig i en organisasjon. Ansatte kan for eksempel skifte mellom studieprogram etter behov. De ansatte kan få utviklet kompetanse innenfor ulike administrative områder samtidig som en kan utvikle kunnskap om spesialiserte oppgaver. For organisasjonen kan det bety at en får koordinert funksjonshetenes arbeid omkring i avdelingene, og kan møte spesifikke krav både fra ledelsen ved avdelingen og fra Høgskoleadministrasjonen.

Det er særlig to forhold som nevnes i sakspapirene fra HiHm som utgangspunkt for innføring av en matriseorganisering av de administrative tjenestene ved HiHm.⁷ Det at høgskolen etablerte visjonen: "Fra høgskole til universitet" tilstrebet en høyere kvalitet på alle områder av høgskolens virke. I tillegg har de mange strukturendringer i universitets- og høgskolesektoren hatt betydning. Campusprosjektet ved HiHm blir også nevnt flere ganger som en viktig foranledning for arbeidet som har ledet frem til en matrisestruktur ved HiHm.⁸ Campusprosjektet hadde som mål å reorganisere faglig og administrativ virksomhet. Med dette som bakgrunn ble det fattet vedtak i styret ved Høgskolen i Hedmark, sak HS 2007/34, om ny administrasjonsordning for Høgskolen i Hedmark.⁹ I arbeidet frem mot saksfremlegg HS 2007/34 ble administrativt fagansvar og kompetanseansvar kartlagt for de administrative lederstillingene. Et stort kartleggingsarbeid ligger til grunn for vedtaket, og som referansedokumenter som ligger til grunn for arbeidet som har vært utført nevnes:¹⁰

- HS 2006/38 Prosjektplan for ny høgskoleadministrasjon, 14 juni 2006
- HS 2006/68 Administrasjonsprosjektet, forstudierapport, 26 oktober 2006
- Prosjektrapport med delrapporter, levert 1. februar 2007
- Høringsutspill fra FA og avdelingene, 12 mars 2007

I Administrasjonsprosjektet sin forprosjektrapport fra 1. feb. 2007 kan vi lese at det bærende prinsippet for organisering var et helhetlig fagansvar. Administrasjonsprosjektet hadde som mål å få til en administrativ organisering som bidro til å etablere helhetlig administrative fag- og funksjonslinjer.¹¹ Dette ble også begrunnet ut fra hensynet om å oppnå god og effektiv resultatsstyring. En argumenterte for at fastsettingen av et helhetlig fagansvar for alle administrative funksjoner ville føre til at administrerende direktør ville ha mulighet til å føre en helhetlig styring med den samlende administrative virksomheten ved høgskolen. Ved å organisere fagpersoner i samme fagmiljø så en for seg gevinster knyttet til det å koordinere de samlende ressursene. Den eksisterende desentraliserte strukturen ved HiHm ble vektlagt som bakgrunn for at en valgte matriseorganisering av de administrative ressursene.

⁷ Styresak HS 2006/38

⁸ Styresak HS 2006/38

⁹ Ark.sak:06/1160

¹⁰ Styresak HS 2007/34

¹¹ Forprosjektrapport. Administrasjonsprosjektet 1. feb 2007, HiHm

Fra januar 2008 ble en ny Høgskoleadministrasjon opprettet, og en la ned den "gamle" Fellesadministrasjonen.¹² Den nye hovedadministrasjon ble organisert som en matrise, der en har et gjennomgående myndighetsområde. Vedtaket om matriseorganisering gikk ut på at det ble opprettet gjennomgående fagansvar i administrasjonen med ansvar for den tilhørende kompetanseprofilen for de ulike fagområdene. Det er ni ulike fagområder som er definert i modellen:

1.studie	4.økonomi	7. IT
2.forskning	5.dokumentasjon	8.kommunikasjon
3.personal	6.bibliotek	9. organisasjon/ eiendom.

Det er fem ulike fagdirektører som har ansvar for de 9 områdene. Det faglige og kompetansemessige ansvaret er underlagt fagdirektørene for de spesifikke fagområdene. Avdelingene har budsjett og personalansvar for de administrativt ansatte på avdelingen, men det er fagdirektørene som har det faglige ansvaret for fagansatte i avdelingene. Dermed er personalansvaret hos den funksjonelle lederen, mens fagleder har ansvar for gjennomføring.

Intensjon med matrisemodellen var å få til helhetlig administrativt fagansvar på tvers av avdelingene. Dette innebar at fagdirektørene fikk ansvar for budsjett, kompetanse og personale.¹³ På dialogmøtene ved HiHm ble det sagt at det pr. i dag er bare innenfor dokumentasjon, bibliotek og IT en har fått til dette. Disse områdene er gjennomgående og ikke knyttet til en enkelt avdeling. De andre 6 fagområdene; økonomi, personal, studie, forskning, kommunikasjon og organisasjon/ eiendom har personal- og budsjettansvar knyttet opp mot hver enkelt avdeling. Avdelingene kan imidlertid ikke ansette nye personer innenfor fagområdene uten at fagdirektøren for området er i dialog om dette. Dette er viktig, fordi en ellers kan utvikle større administrasjoner på avdelingsnivå på siden av den eksisterende administrative strukturen. Fra sentralt hold er det ikke ønskelig at avdelingene bygger opp sin egen administrasjon for å ha en motkompetanse til den sentrale administrasjonen.

Stabsdirektøren er den fagdirektøren med bredest ansvarsområde da både kommunikasjon, dokumentasjon, organisasjon/ eiendom og IT ligger innenfor stabsdirektøren sitt fagområde. Forskningsdirektøren har i tillegg til fagansvar for forskning også fagansvar for bibliotek. Studiedirektør, personaldirektør og økonomidirektør er fagansvarlige innenfor sine områder. Innenfor hvert av de ni områdene har de ansvarlige fagdirektørene laget team som går på tvers av avdelingene. I et av dialogmøtene ved HiHm ble det fremhevet:

"Dette er en samhandlingsintensiv modell. Vi har hatt egne teambyggingseminarer for alle de ni fagområdene. Hensikt å se på samspillet internt i fagområdet til institusjonen og avdelingens beste. Det har vært et fokus på team og kompetanse, spesialist versus felles funksjoner for å se på

¹² Vedtak: HS 2007/34

¹³ Rapport fra Administrasjonsprosjektet ved HiHm, forprosjektrapport 1. feb 2007

hvordan en kan få best mulig effekt ut av teamet som helhet. Primærfunksjon er å serve avdeling og institusjon.”

Under er det gjengitt hvordan dette vil se ut i en matrise:¹⁴

Avdeling: Fagdirektører:	Luna (budsjett- og personalansvar)	HI (budsjett- og personalansvar)	Øsir (budsjett- og personalansvar)	Sue (budsjett- og personalansvar)
Stabsdirektør:				
* kommunikasjon				----->
* dokumentasjon				—————>
* organisasjon og eiendom				—————>
* IT				----->
Studiedirektør				----->
Forskningsdirektør:				
*høgskolebibliotek				—————>
Økonomidirektør				----->
Personaldirektør				----->

—————> Helhetlig ansvar: fag, kompetanse, personal og budsjett

-----> Personal og budsjettansvar

-----> Fag og kompetanseansvar

Høgskoleadministrasjonen er organisert som en matrise der fagdirektørenes fagmyndighet er gjennomgående i hele høgskolen, der disse rapporterer til høgskoledirektøren. Et viktig arbeid i forkant av HS 2007/34 var å gi en oversikt over administrasjonens hovedoppgaver. Dette sto prosjektgruppen for Administrasjonsprosjektet for. Prosjektet handlet både om kartlegging og klargjøring av ansvarsområder og synes å ha vært viktig for den videre prosessen. Et av formålene med endringene som ble poengtert i dialogmøtene ved HiHm i april var:

”Samtlige administrative stillinger er gjennomgått, der det er utarbeidet rutinebeskrivelser for eksempel for det studieadministrative. Det er tatt grep rundt prosedyrer for forskningsarbeid slik som søknadsbehandling. Det er gjort veldig mye felles. Alle stillinger er gjennomgått på tvers med tanke på stillingenes innhold og samhandling også på det faglige.”

Arbeidet med å se på alle deler av hvordan organisasjonen fungerer ser ut å ha vært et stort arbeid. Det er nærliggende å anta at dette også har ført til forhandlinger mellom ulike fagområder. Den viktigste delen av dette har sannsynligvis vært å synliggjøre egne fagområder og de ulike rutinene som må være tilstede i organisasjonen. Videre ble det fremhevet i dialogmøtet:

¹⁴ Vedtak: HS 2007/34

”Vi har prøvd å få en sterk sentral ledelse, med sterkere styring og økt kvalitet. Det ble i en tidlig fase sett på hvordan administrasjonen fungerer. Intensjonen er oppnådd ved bedret styring av hele høgskolen, og det er lettere for rektor å få gjennomslag.”

Det var altså et klart mål å få til en sterkere ledelse og mer sentral styring av administrasjonen av høgskolen. I tillegg var det et mål å få til økt kvalitet på tjenestene:

”Kvalitetskrav til administrative stillinger har økt. Det kan være vanskelig å levere høy nok kvalitet på resultater. Fagansvar er viktig, få til en fleksibilitet der en kan få utnytte spesialistkunnskaper. Målet har vært å lage robuste administrasjoner og fagmiljøer som kan ivareta forvaltningsoppgaver som en har fått av departementet.”

Det ser ut til at kvalitet blant annet blir tolket som å ha en høy leveranse-kvalitet på de tjenestene og forvaltningsoppgavene som skal bli utført. På dialogmøtene ble det poengtert at i en tidlig fase jobbet ledelsen mye med forståelse av ansvars- og myndighetsstrukturer og at det var viktig å ha dette klart ved innføringen. I tillegg så en at det var behov for nye møtefora i tillegg til å opprettholde og forsterke de eksisterende. På dialogmøtene understreket ledelsen ved HiHm at de har mange formelle møtefora, og at dette er nødvendig når en har en desentralisert modell med flere campuser. Disse faktorene er kanskje noe av forklaringen på hvorfor lederne rapporter om stor grad av suksess for prosjektet. Undersøkelsen er utført i en relativt tidlig fase av prosjekt Høgskoleadministrasjon, og det er derfor vanskelig å trekke sterke konklusjoner. Allikevel kan erfaringen være viktig å ta med seg i en videre prosess med Innlandsuniversitetet. En annen begrensning er at dataene som er samlet inn her er også for det meste er på ledernivå, slik at vi har ikke kunnet gå inn på hvordan matriseorganiseringen erfares for medarbeiderne i matrisen.

Personalområdet er et område som ble henvist til som et eksempel på et felt som har utviklet seg positivt med innføringen av matriseorganisering. Personaldirektør har fagansvar for alle som jobber med personal, og har 5 fagteam definert som personalpolitikk, rekruttering, særregler for undervisningspersonale, HMS, og lønn. Fagteamene møtes på tvers av avdelingene og har felles kompetanseutvikling innenfor sitt område. I dialogmøtene med HiHm ble dette poengtert som en styrke, både for avdelingene og for utviklingen av personalet innenfor fagområdene. Medarbeiderne ute i avdelingene opplever et faglig fellesskap på tvers av avdelingene, og kan søke råd og støtte hos fagfeller på tvers. Dette reduserer sårbarheten og gir faglig styrking av feltet samlet. For institusjonen har det vært viktig å få til ”tvillingkompetanse” – det vil si noen som jobber tett sammen slik at de kan utføre noe av hverandres oppgaver ved behov. Dette reduserer sårbarheten ved spesialiserte funksjoner, noe som særlig nevnes innenfor området SAP datasystemet som de bruker. Det er pr i dag var få ansatte som har full oversikt over systemet. Samtidig bidrar denne organiseringen til kommunikasjon på tvers gjennom fagteam der medarbeiderne fra avdelingen har med seg utfordringene og problemene som er på avdelingene til fagteamene og kan gi dette videre til fagdirektør. Det

kan også ha en effekt på avdeling der deltakelse i fagteam styrker avdelingens egen samhandling og kompetanse. I dialogmøte ble det fremhevet:

”Dette er en lederstøttemodell som ser på hvordan en blir bedre gjennom å ha fokus på den faglige utviklingen av de administrative fagfeltene, og profesjonalisere staben. Et av målene med modellen er at de faglig-vitenskaplig personalet får bedre støtte til å utføre sin jobb når de administrative fagområdene leverer kvalitativt gode tjenester.”

Det at fagkunnskapene innenfor det administrative området blir utviklet og sett som et eget fagområde styrker det administrative feltet. Ledelsen ser på dette som en profesjonalisering av det administrative området. Det at administrasjonen leverer gode tjenester fører også til at det vitenskaplige personalet får bedre kvalitet på de tjenestene de etterspør.

En viktig omlegging som følge av forarbeidet til styresak HS 2007/34 var at en fikk utarbeidet en felles stillingsramme for alle de administrative stillingene ved HiHm. 168 stillinger ble definert inn i en samlet stillingsplan, der denne ble forhandlet samlet med de hovedtillitsvalgte. Denne endringen har ført til mer oversiktlige styringsverktøy for ledelsen. Det ble understreket at dette betydde at det ble tydeliggjort at den ansatte i teknisk- administrativt stilling er ansatt ved høgskolen, og ikke ved avdelingen. Høgskoledirektøren uttrykte det slik at ledelsen da sitter med verktøykassen slik at de kan forhandle direkte med de hovedtillitsvalgte om endringer. Det muliggjør endringer innenfor stillingsplan, også når en ser på total ressurstilfang på teknisk- administrative stillinger. Tidligere måtte en gjøre dette for hver enkelt enhet.

Hvem som innehar posisjonen som fagdirektør ble understreket som en av risikofaktorene i matrisemodellen.¹⁵ Både kommunikasjon og personalområdet ble fremhevet som områder der utviklingen hadde vært positiv. Faktorer som ble nevnt som viktig var åpen kommunikasjon og informasjonsflyt mellom de ulike lederne på feltet. Fagdirektørene på områdene ble opplevd som flinke til å holde tett kommunikasjon til dekaner og stabsledere. En dekan fremhevet:

”Vi er godt orientert om hvilke faglige planer en ønsker å realisere. Det kommer opp i felles ledermøter, og vi kan bli enige om at dette er noe en vi ønsker å jobbe frem mot. At folk oppfatter at det fungerer bedre fører til at en ønsker og jobber for at det skal fungere bedre. Særlig har det på kommunikasjon og markedssiden endret seg fort. Her har en team som er utadrettet mot avdelingene, og da får vi resultater og kulturutvikling internt i organisasjonen. Fagdirektørene skal se oppover og bidra til rapportering til departement, samtidig som de skal se nedover i faglig forstand. De som lykkes klarer å se begge veier.”

Stabsledere og dekaner får gjenpart av referater og møteinnkallelser fra fagdirektørene som oppleves som gode kommunikatorer. Samtidig er det her ulempen med matriseorganisering

¹⁵ Fra dialogmøte ved HiHm april 2009.

kommer best frem. Dersom en ikke får til en tett kommunikasjon mellom lederne og de ansatte på et område kan denne organiseringen føre til mye frustrasjon og usikkerhet fordi en er avhengig av at partene snakker mye sammen. Det kan føre til motstridende krav fra ulike ledere dersom en ikke er enig om målene for arbeidet. En stabsleder fremhevet i dialogmøte på HiHm at når de er informert har de også mulighet til å møte på fagteam møter:

”Vi har direkte kommunikasjon, vi blir informert og vi kan møte hvis vi vil. Det forsterker dette at det er noe en er sammen om, selv om det kan bli mange referater.”

Det at det er åpne kommunikasjons- og informasjonskanalere fører til at stabsledere og dekan har mulighet til å være oppdatert og orientert om planer fremover på fagfeltet. Dekan og stabsleder opplever at de gir fra seg en personalressurs til å jobbe med fagteamet for fellesskapet, og deres villighet til å avgi ressurser er avhengig av at de har en forståelse av hensikten med fagteamene. Fagteamorganiseringen oppleves som *”en nøkkel for å få til limet og bevegelse på tvers.”*¹⁶

Før innføringen av matriseorganiseringen ble alle stillinger gjennomgått og kartlagt med tanke på stillingenes innhold og samhandling med fagområder. En erfaring som ble formidlet på dialogmøtene var at det har vært en utfordring og en læringsprosess på å bli bevisst hva som er grenseflaten mellom fagansvar og avdelingsansvar. Særlig gjelder dette grenseoppgang mellom hva som er fagansvar og hva gjør en når en har budsjett og personalansvar. Personalansvar berører også kompetanse og arbeidsutøvelse, mens fagansvaret går på å sikre rett kompetanse til å utføre oppgavene:

”Grenseoppgang mellom hva som er fagansvar og hva gjør en når en har budsjett og personalansvar. Personalansvar berører også kompetanse og arbeidsutøvelse, mens fagansvaret det med å sikre rett kompetanse og gode systemer og kontinuerlig kvalitetsutvikling. Samtidig ivareta helhetsspektivet for høgskolen, og se alle avdelingene sammen og se totalkompetanse. Det har vært viktig å kommunisere og stille spørsmål med og hjelpe hverandre til å finne en god form på det. Samhandling er viktig.”

Som leder (fagdirektør, dekan, stabsleder) skal en ivareta helhetsspektivet for høgskolen, vurdere alle avdelingene sammen og se totalkompetanse. Dette er utfordrende for ledere på avdelingsnivå, og det er særlig viktig med samhandling mellom de ulike mellomlederne for å kunne se gevinster på tvers. Det er en fare for at medarbeiderne kan komme i en skvis mellom krav fra avdeling og krav fra fagdirektør dersom dette ikke fungerer. I en samtale på dialogmøte ved HiHm:

”Medarbeiderne skal vite hvem som er nærmeste overordnet og den formelle tilhørigheten, men en har også en dobbel tilhørighet og dobbel identitet. De er

¹⁶ Fra dialogmøte ved HiHm april 2009.

ansatt både på avdeling og høgskole der en bygger en kultur gjennom samhandling som skaper trygghet.”

Ledelsen hevdet at medarbeiderne sin holding er viktig for at en skal kunne lykkes med en slik komplisert organisering, der de tilsatte både har en tilhørighet til avdelingen og til fagteam. En må kunne håndtere en dobbel tilhørighet, både som ansatt på avdeling og fagansatt. Dette er en av risikofaktorene ved denne type organisering, og ledelsen må arbeide mye med å endre holdning til de ansatte ved innføring.

Det er mellomledernes ansvar å sørge for at HiHm har samme kvalitet og leveransenivå på tvers av avdelingene, men samtidig ble det påpekt i dialogmøtene at avdelingene trenger å bygge et lokalt arbeidsmiljø for de som jobber der. En har ikke vært villig til å gi fra seg alt budsjett og personalansvar på avdelingene til fagdirektører fordi en på avdelingsnivå ønsker å ha en råderett og ha styring på økonomien for å gi litt fleksibilitet innenfor budsjetttramme. En dekan hevdet:

”Dekanen har ansvar for at studier fungerer, og det å gi fra seg myndighet til en direktør kan oppleves som vanskelig. Dekanen har ansvar for de mål og resultatene en skal produsere og da vil en ikke slippe virkemidlene en vet en har og fungerer.”

Matrisemodellen fordrer en høy grad av tillit mellom ledere på ulike nivå. Det er særlig viktig å arbeide for å bygge tillit særlig når en leder må gi fra seg makt de tidligere har hatt til å råde over sine medarbeidere. Det som ble fremhevet som noe av problemet med den tidligere organisasjonsmodellen var at fagdirektørene ikke drev faglig styring ut mot avdelingene, og hadde ikke myndighet over fagmedarbeidere ute i avdelingene. For eksempel ble det fremhevet på dialogmøtet ved HiHm at en tidligere problemer med rapportering til styret på økonomifeltet fordi en ikke hadde fått nødvendig informasjon rapportert fra avdelingene. Det ble hevdet at fagdirektørene fungerte mer som kontorsjefer enn fagansvarlige direktører. Det er noe uklart om alle fagdirektørene har reell myndighet over sine medarbeidere ute i avdeling nå, men det ser ut til å arbeide seg frem systemer som muliggjør at både avdeling og fagområde kan levere sine resultater. Et viktig mål med matrisemodellen er å få til fleksibilitet i organisasjonen der en kan få utnytte spesialistkunnskaper. I tillegg til å lage robuste administrasjoner og fagmiljøer som kan ivareta forvaltningsoppgaver som en har fått av departementet.

På dialogmøtet ved HiHm ble det påpekt at det jobbes kontinuerlig med evaluering og forbedring av matriseorganisasjonsmodellen. Det arbeides med å finne gode systemer og med en kontinuerlig kvalitetsutvikling av modellen. Administrasjonen har særlig vektlagt at å stille spørsmål til hvordan modellen fungerer, der målet har vært å hjelpe hverandre til å finne gode løsninger:

”Vi er gode på å kjøre prosesser, og det er nødvendig i en flercampus. Det å være mottakelig for å kunne evaluere og justere systemene er viktig. Det har betydning å få til felles kultur, og da må vi møtes og samhandle, for å se dobbeltheten. Det har vært nødvendig med en god del formelle møtearenaer,

kanskje flere enn de andre fordi en ikke møtes i korridorene når en er en distribuert høyskole.”

Det fremheves at samhandlingen har vært en kjempeutfordring, der samarbeidet på noen områder har fungert greit, mens det på andre områder har en slitt. En har evaluert systemet flere ganger underveis, og ledelsen ser for seg at forbedringsprosessen forsettes gjennom større og mindre evalueringer. Det å få til samarbeid mellom ledere, der en balanserer kravene til ansatte i avdelingene er en av de største utfordringene med modellen.

Om matriseorganisering ved LUNA

Ved avdelingen for lærerutdanning (Luna) som er lokalisert til Hamar har en valgt å sidestille studieledere og instituttledere og dermed innføre en matriseorganisering for både fag og administrasjon. Dette er en spesiell ordning, og den eksisterer ikke på noen av de andre avdelingene ved HiHm. Derfor vil vi kort gjennomgå noen punkter som ble fremhevet som gevinster og utfordringer ved å sidestille studieledere og instituttledere.

Luna ble beskrevet på dialogmøtet ved HiHm som en avdeling som tidligere hadde svært mange små institutt, og den tidligere dekanen ved Luna poengterte at dette førte til at avdelingen var lite styrbar for dekanen.¹⁷ En har nå valgt å gå fra 23 institutter til bare 4 institutter som de 140 faglig ansatte fordeler seg på. Grunnen til at en ønsket å ha en matrisemodell på avdelingen var at mange av studiene går på tvers, og det var behov for å se sammenhengene mellom studiene. Intensjonen i matrisemodellen er at instituttledere skal ha det faglig ansvaret for sitt institutt, i tillegg til ansvar for FoU og den faglige kompetansen. Studielederne skal ha ansvar for studieprogrammene, og skal ha sitt fokus på studentene. De fire instituttene er sideorganisert i en matrise der det er horisontale linjer for studieprogrammene. Fagutvikling på studieprogrammene foregår i matrisen, og derfor er matrisen flat slik at både instituttledere og studieledere er på samme nivå. Samtidig er det instituttlederne som har personal- og budsjettansvar, men instituttlederne skal i samråd med studieprogramledere stå for utviklingen av fagområdene. Det ble fremhevet på dialogmøtet at de ukentlige møtene mellom studieprogramleder og instituttledere er viktig for å kunne koordinere virksomheten og planlegge fremover. Det at studielederne ikke har noe budsjettansvar kan være et problem fordi de ikke vil ha formell styring, men må forhandle med instituttledere om fordeling av ressurser.

For komplekse avdelinger der mye av undervisningen griper inn og blir gitt på tvers av avdelingen kan en slik organisering av fagområdene fungere. Med en slik modell kan en få til samhandlingen på tvers mellom studieprogram og institutter. Samtidig er dette en krevende modell ved at en må gi fra seg noe av kontrollen over ressurser, personale og fagutvikling til samhandlingen i matrisen. Dette kan være vanskelig for ledere som skal samarbeide om å fordele ressurser, og så lenge det er instituttledere som både har budsjett og personalansvar er det en usymmetri mellom studieledere og instituttledere. Samtidig er det en måte å få til undervisning på tvers og en mer effektiv organisering av studiene, der en har mulighet til noe effektivisering og bedre utnyttelse av ressurser. Denne modellen

¹⁷ Dialogmøte HiHm april 2009

forutsetter også en høy grad av samhandling mellom nivåer, mye koordinering og møteplasser. Sammenslåing av administrative enheter fører til et større fagmiljø og kan medføre økt kvalitet på de administrative tjenestene hvis en har fokus på utvikling og kvalitetsheving. På lengre sikt kan en få til mer effektiv organisering av tjenestene, selv om det på kort sikt vil være behov for noe økt administrativ bemanning som vil gå til å koordinere og samkjøre tjenestene ved de ulike studiestedene.

4.3 Matriseorganisering: En samhandlingsintensiv modell

Høgskolen i Hedmark (HiHm) har erfaring med matriseorganisering i tillegg til organisering av flere campuser. Dette gjør at de har en stor kompetanse på en relativt komplisert organisering. Samspillet mellom alle deltakerne i matrisen er nøkkelen for å få en slik organisering til å fungere. Det HiHm særlig vektlegger er de formelle møtene ledelsen har lagt opp til mellom ledere på ulike nivåer. I tillegg har de arbeidet med å systematisere møteplassene. Disse erfaringene vil være viktig å ta med seg videre til en eventuell overgang til matriseorganisering for et nytt Innlandsuniversitet. Høgskolen i Hedmark har erfaring med en nettverkshøgskole, og de erfaringene de har med en distribuert organisasjonsmodell vil være viktige å ta med seg videre i en videre utvikling av Innlandsuniversitetet. HiHm har brukt mye tid på å utvikle den administrative organiseringen, og lagt opp til en trinnvis innføring der en evaluerer og justerer kursen undervegs. Det ble påpekt at det vil være et behov for noen flere administrativt ansatte i en distribuert høgskole fordi noen funksjoner er nødt til å være til stede på alle studiesteder, noe som også vil være tilfelle for et universitet i Innlandet.

Konsekvenser for fag: matriseorganiseringen er en styrking av det administrative feltet som fagområde dersom en har fokus på kompetanseutvikling for de spesifikke definerte administrative fagområdene. Ved HiHm har en opprettet fagteam som går på tvers av avdelingene der fagdirektør for området har fokus på fag og fagutvikling. I tillegg har fagdirektøren et overordnet ansvar for kompetanseprofil til sin faggruppe og utviklingen av denne. Medarbeiderne ute i avdelingene har et faglig fellesskap på tvers av avdelingene, og kan søke råd og støtte hos fagfeller. Dette reduserer sårbarheten og gir faglig styrking av feltet samlet. Medarbeiderne fra avdelingen har samtidig med seg utfordringene og problemene som er på avdelingene til fagforumene og til fagdirektør.

Konsekvenser for administrasjon: Et svært viktig arbeid som ble gjort i forkant av innføringen av ny høgskoleadministrasjon er kartleggingen av administrasjonens hovedoppgaver, med tilhørende forslag til fordeling mellom de ulike fagområder. En ønsket å være klar på forståelser av ansvars- og myndighetsstrukturer. Det er forholdsvis mange formelle møtepunkt ved HiHm, særlig på grunn av den desentraliserte fire campusmodellen. Matrisemodellen har ført til behov for nye møtefora, i tillegg til å opprettholde og forsterke de eksisterende. Det grundige utredningsarbeidet i forkant av innføringen av matriseorganisering og justeringer som er gjort underveis i prosessen er kanskje noe av grunnen til hvorfor det rapporteres om stor grad av suksess for prosjektet, selv om denne undersøkelsen er utført i en relativt tidlig fase. Matrisemodellen er

komplisert, og det stilles store krav til de ansatte som skal håndtere krav fra mange ulike bestillere i matrisen.

Konsekvenser for ledelse: ledelsen ved HiHm uttrykker at det å ha fått oversikt over de teknisk administrative stillingene ved alle avdelingene i en samlet stillingsplan har ført til mer oversiktlige ledelsesstruktur. Dette letter for eksempel samarbeidet under forhandlinger, der ledelsen har kontakt med hovedtillitsvalgte. Kravet til samarbeid mellom ledelsen på ulike nivå er høyt i en matrisestruktur. Når kommunikasjon og kontaktpunkt mellom fagdirektører og stabsleder/dekan fungerer gjennom gjensidig informasjonsutveksling rapporteres det om stor grad av suksess, men samtidig når kommunikasjonen mellom avdeling og fagdirektør ikke fungerer har en problemer med å få matrisen til å fungere. Modellen forutsetter at fagdirektørene har god kommunikasjon og en tillitsrelasjon med ledelsene på de ulike avdelingene, slik at fordeling av personalressurser mellom avdelingstid og tid brukt på fagutvikling kan fungere. Det er en fare for at medarbeiderne kan komme i en skvis mellom krav fra avdeling og krav fra fagdirektør dersom dette ikke fungerer.

Kan matriseorganisering fungere for Innlandsuniversitetet? Innlandsuniversitetet vil være desentralisert, og matriseorganisering kan godt fungere når en har desentraliserte organisasjoner. Utfordringen er at matriseorganisering er en samhandlingsintensiv modell der god kommunikasjon og tillit mellom deltakerne i matrisen er en forutsetning for at den skal kunne fungere. Dersom en ikke får deltakerne og de ulike systemene til å fungere sammen og samarbeide, vil matriseorganiseringen ikke fungere. En slik organisering forutsetter at en går grundig gjennom alle de eksisterende enhetene og kartlegger organisasjonen i forkant. Dette arbeidet vil være fornuftig å gjennomføre i en sammenslåingsprosess der en må ha stor deltaking av de berørte parter i prosessen. En slik prosess kan skape forståelse og synliggjøre fellesinteresser mellom de ulike enhetene, samtidig som en kan ha fokus på kompetanseutvikling på de administrative fagområdene. En sammenslåingsprosess kan også synliggjøre forskjeller mellom fusjonspartnerne, og hvis en ikke lykkes i å bygge bro over forskjeller vil en ha store utfordringer med å få samarbeidet til å fungere. Det blir viktig å ha faste møtepunkter der en kan utvikle relasjonene mellom deltakerne i matrisen.

5 Ansattes synspunkter på faglig, administrativ organisering, samt styring og ledelse

I dette kapittelet presenteres synspunkter, vurderinger og holdninger som ansatte ved de tre høyskolene ga uttrykk for underdialogmøtene med NIFU STEP og Røkkansenteret. I den grad det synes å være omforente tanker om organisering på tvers av høyskolene er dette indikert i teksten i form av uttrykk som at ”et flertall blant informantene mente” osv. Når sitater er skrevet inn i teksten, er institusjonstilhørighet ikke konkretisert. Begrunnelsen for dette er både at informantene ble lovet anonymitet i forkant av samtalene der det kan være lettere å identifisere enkeltpersoner hvis institusjonstilhørighet oppgis, og at poenget med dialogmøtene var å ”teste ut” ansattes holdninger til samarbeidsmodeller *på tvers* av dagens høyskolestruktur. I presentasjonen av synspunkter er det likevel forsøkt å finne en balanse mellom høyskolene, slik at antallet sitatene skal være noenlunde likt fordelt mellom høyskolene. I den grad informantene ved en spesiell høyskole ga uttrykk for omforente synspunkter er dette forsøkt opplyst i teksten.

I noen grad kan sitatene også inneholde faktiske feil, og oppfatninger som det også er mulig å finne mange motargumenter til. I denne sammenhengen har ikke NIFU STEP og Røkkansenteret sett det som sin oppgave å ”rette” disse sitatene. Tvert om er de tatt med nettopp for å illustrere holdninger blant ansatte som eventuelt må håndteres/tas høyde for i den videre prosessen.

5.1 Synspunkter på faglig organisering

I dialogmøtene ved de tre høyskolene kom det tydelig frem fra ulike deltagere at man er inneforstått med at organisering av et fremtidig universitet vil innebære til dels store endringer også for de faglig ansatte, ikke minst i forhold til å lage større og mer bærekraftige fagmiljøer:

”Et Innlandsuniversitet må jo skapes fordi man ønsker seg en faglig utvikling. Vi har dessverre noen fagmiljøer som er for små. De utvikler seg ikke. Det må være en minste størrelse på fagmiljøer som skal være bærekraftige, i alle fall 10-12 vitenskapelige ansatte.”

Blant majoriteten av informantene synes det å være forståelse for at etableringen av et universitet i Innlandet, må innebære en ”gi-og-ta” prosess mellom de tre høyskolene. I utviklingsprosessen de tre høyskolene hver for seg har gjennomgått, er økende faglig spesialisering reflektert hovedsaklig gjennom etablering av nye studietilbud. Imidlertid antydes det fra flere at dette ikke har vært særlig fruktbart i en prosess hvor de tre høyskolene søker å slå seg sammen til ett universitet. Spesielt i de situasjoner hvor en høyskole har ment at en annen høyskole har prøvd å etablere studietilbud innenfor ”eget” fagområde. Innen de tre høyskolene finnes i dag eksempler på at man har fått etablert studietilbud som allerede eksisterte ved en av de andre høyskolene, og at dette har skapt spenninger mellom høyskolene.

Det å skulle slå sammen fagenheter på tvers av høyskoler kan bli en utfordring fordi høyskolene tilbyr mange like fag. Dette innebærer i klartekst at nærmest alle fagmiljøer vil bli sterkt berørt av sammenslåingsprosessen. Lyspunktet kan imidlertid være at det innenforholdsvis like fag har høyskolene til dels lykkes med å utvikle sin egen faglige studieprofil, og at man til en viss grad dermed fremstår som komplementære – dog uten at alle faglige diskusjoner dermed er avklart:

”Det er en god del interessante samarbeidsmuligheter her. Men det har blitt mye kriging de ”like” miljøene i mellom (lærerutdanningen for eksempel). Dette har vært veldig vrient.”

Noe satt på spissen kan man argumentere med at Høgskolen i Lillehammer har en mer disiplin- og akademisk orientering, som ble et kjennetegn ved utviklingen av de tidligere distriktshøyskolene, både i forhold til faglig organisering, men også i forhold til hvordan selve studieprogrammene er organisert. De to andre høyskolene følger mer en tradisjonell profesjonsorientering i forhold til organisering av fag og studieprogram. Høgskolen i Lillehammer ga spesielt uttrykk for at det for dem vil være avgjørende å ta vare på sin akademiske orientering inn i et fremtidig universitet. Både Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Hedmark har de samme ønsker om å ta med seg sin egen faglige orientering, spesielt innenfor fag de har et spesielt eierforhold til, inn i et universitet. Imidlertid ser de fleste informantene ved alle tre høyskolene behovet for å slå sammen studieprogrammer på tvers av campuser, og under møtene kom det også frem at de er villige til å bidra. Flere informanter ga likevel uttrykk for at man må gjennom en detaljert og arbeidskrevende prosess for å få til godt samarbeid og en god arbeidsdeling mellom høyskolene:

”Det er ingen automatikk i at man skal slå sammen lærerutdanninga på Hamar med ped på Lillehammer. Hva er enestående for en høyskole, og hva kan slås sammen. Noe må kombineres, for eksempel sykepleierutdanningen (som er et smertens barn). En del gir seg selv, men noe må tas mange runder på.”

Ved alle tre høyskolene ble det påpekt at det mest formålstjenelige er å konsentrere den faglige samarbeidet rundt mastergrads- og PhDstudiene. I stor grad er informantene også enige om at bachelorprogrammene på kort sikt kommer til å fortsette å leve sine ”egne liv” på campus, uavhengig av andre bachelorprogrammer på andre campus innenfor samme fag. Dette er ikke minst tanker som kan være positivt for bachelorstudentene som kan gjennomføre sine studier uten å måtte reise mellom ulike campus.

Ekstra ressurser er ofte det som smører hjulene i fusjonsprosesser. Gjennom Prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU) er de tre høyskolene i Innlandet i den heldige situasjon at de faktisk har ekstra ressurser. Likevel har ikke alle vært like fornøyde med hvordan disse ressursene er blitt brukt. Hos informantene ved Høgskolen i Gjøvik synes mange informanter å dele følgende syn:

”Målet i PIU har vært å høste raske gevinster i form av masterutdanninger som kan føre til kvalifisering til universitet, men det har ført til skjevhet i profil og ikke en enhetlig retning av satsingene. Det har ikke vært mulig å få til felles PhD siden reglene for det ikke har tillatt felles satsing. Profilen på PIU har en svak teknologisk innretning. Halvparten av all forskning i innlandet er på Raufoss, og PIU har ikke satset på denne biten. PIU har bare sett på enkelt satsinger, og ikke på rammefaktorene – for eksempel helse/teknologi som et innhold i PIU.”

Tanker om hvordan den totale studieporteføljen bedre kan utnyttes ved etablering av et universitet kom ofte frem fra informantene. Et argument som dukket opp i flere sammenhenger er å slå sammen flere av dagens forholdsvis like bachelorprogrammer til færre og bredere anlagte bachelorstudier, og at dette kan frigjøre ressurser og bidra til en mer fleksibel rekruttering til høyere gradsstudier:

”Det er mange ting man kan gjøre på utdanningsiden. Vi har for mange programmer (veldig stor bachelor portefølje).”

Flere mente at en slik sammenslåing på grunnnivået burde avspeiles i et tettere samarbeid og en samordning av tilgrensende masterprogrammer. En ide som ble nevnt her var også å opprette såkalte ”graduate schools” – der man altså formaliserer det faglige samarbeidet organisatorisk. Dette er da også noe som synes å være en trend i tiden (Vabø 2002). Behovet for samordning, helhetlige studieløp, og faglig samarbeid var temaer som engasjerte svært mange av de ansatte:

”Vi trenger mer helhetlige utdanningsløp, kanskje spesielt i forhold til helse og sosialfag. Da vil det bli enklere å rekruttere både studenter og fagpersonell. Må se på hva man kan samarbeide om. Tror mulighetene er størst i forhold til masterutdanningene. Når man har så store fagområder, så MÅ man lykkes i å få til noe felles. Her ligger utfordringen. Det er også særlig på masternivå en kan ha potensial ved å jobbe faglig sammen både på innhold i utdanningen og ved gjennomføring av studietilbud.”

Mange av de faglig ansatte påpekte i tillegg at faglig samarbeid betinger faglig ledelse, og at denne må samlokaliseres der hvor de faglige tyngdepunktene er:

”Vanskelig å organisere den strategiske ledelsen utenom der hvor kompetansen er. Det må være en nær dialog mellom fagmiljø og ledelse. Teknologi på Gjøvik. Samfunnsfag på Lillehammer. Ledelse på Hamar og sykepleie på Elverum eller Gjøvik.”

Fusjoner er ofte økonomisk begrunnet ut fra stordriftsfordeler, men erfaringer viser at det er lite å spare. Økt størrelse betyr selvfølgelig økt kompleksitet. En forutsetning for at et universitet i Innlandet skal bli en realitet er at de eksisterende 6 campus beholdes (Tilleggsavtalen 2007). Det generelle inntrykket fra intervjuene er at de ansatte er innstilt på at fagorganiseringen under et fremtidig universitet nødvendigvis må være campusovergripende. I det hele tatt synes flertallet av informantene at den faglige organiseringen bør baseres på sammenbindende strukturer, som gir muligheter for faglig

synergi og utvikling, og utvikling av den nye institusjonen på tvers av dagens geografiske skiller. Dette vil kunne bidra til å bryte ned gamle strukturer og skiller, og bygge en ny og felles institusjonskultur, noe som vil være nødvendig for å posisjonere seg som et universitet. I forbindelse med Innlandsuniversitetet vil mulighetene for faglig synergier stort sett gå på tvers av campus, noe som gir en ekstra dimensjon i forhold til kompleksitet. Synspunktene på campusbaserte kontra campusovergripende fakulteter varierte likevel noe mellom høyskolene:

”Selv om vi har fått til et samarbeid i forhold til sykepleierutdanningene, så tror vi ikke på et eget felles fakultet – i alle fall ikke i første omgang. Det er også viktig å ivareta den ulike studieprofilen til hvert enkelt studiested.”

Høgskolen i Hedmark har som den eneste flercampus institusjonen nettopp vært gjennomgått og endret sine campus-profiler, og har strukturert campusene som fakulteter. Mange i Hedmark pekte på fordelene ved samlokalisering av fakultetene.

”Et spørsmål man må stille seg i forhold til et universitet er hvordan overbygningen skal være – campus eller fakultet. For HiHm er campusene viktige.”

Sett i forhold til dagens fag og campusstruktur for et fremtidig Innlandsuniversitet, er det likevel det vanskelig å tenke seg *samløkaliserte* fakulteter. Både Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik er én-campus institusjoner, med flere avdelinger. De ansatte her ser for seg at de fleste av disse avdelingene vil inngå i en eller annen form for campusovergripende fakultetsorganisering.

”Vi må få til geografiske overgripende samarbeid og fakulteter. Alle de tre høyskolene tilbyr utdanning innen helse. HiHm og HiG på sykepleie, og HiL på vernepleie og sosionom. Det samme er det mulighet for innenfor media og økonomi.”

Det er likevel ikke gitt at en mer prinsipiell faglig organisering ikke kan ha visse unntak. Ved HiL har man en spesiell avdeling – Den norske filmskolen – som flere mente kan være et slikt unntak. Gjennom intervjuene var det endatil flere informanter som mente at en forutsetning for at et universitet i Innlandet nettopp er at Den norske filmskolen består som en egen enhet.

For Høgskolen i Lillehammer er det flere utfordringer som kan være til hinder for den endelige etableringen av et universitet. De vi snakket med hadde et stort fokus på muligheten til å ta vare på, videreføre og utvikle sin akademiske orientering. Hvis denne muligheten ikke opprettholdes, så gis det uttrykk for at HiL har mer å tape på å gå inn i denne prosessen, enn de har å vinne på den:

”Det viktigste man kan bli enige om er hva definerer man et universitet som? Det er ingen her som er interessert i en felles høyskole. På Lillehammer er vi

veldig interessert i at man forfølger tradisjoner som vi ønsker å ta del i, for eksempel forskningsbasert undervisning. Dersom vi blir del av et universitet hvor dette ikke er i høysetet, så blir vi veldig skeptiske. Vi ønsker at et fremtidig universitet skal ta vare på og utvikle den forskningsbaserte undervisningen og den forskningen som foretas.”

”Poengnet med et universitet innlandet må være å komme videre faglig sett. Lillehammer stiller i en egen klasse når det gjelder faglig profil. Når det gjelder arbeidstidsordninger så er det vi som har den mest akademiske profilen. Vi satses på en akademisk profil og dette viser seg i de valgene vi har tatt. Paraplymodellen er kanskje den enkleste i en overgangsfase. Men, man må uansett ta en gjennomgang av de ulike fagområdene”.

Ved alle høyskolene kommer det imidlertid frem at ansatte i høy grad mener at viktige gevinster allerede er realisert gjennom prosjektet så langt, og der man også ser med forhåpning på den videre faglige utviklingen:

”Phd- og masterprogrammene som har kommet til i det siste, har vært veldig forløsende. Hatt stor betydning for de som jobber her og for studentene. Så det viktigste spørsmålet er hva slags universitet ønsker vi, og hvordan kan vi bidra. Og det neste spørsmålet blir hvordan dette vil se ut om ti år? Hva vil det være kjent for? Regionalt, nasjonalt og internasjonalt.”

”Målet med IU er faglig utvikling og en akademisk utvikling. For de faglige ansatte er målet en bedre plan for akademisk utvikling, med tilrettelegging for karriereplanlegging og muligheter.”

Et universitet i Innlandet skal også bidra til økt kompetanse i regionen. Ved å opprette et universitet som tilbyr utdanning på høyere grads nivå, vil man ha et middel til å kunne oppnå et høyere kompetansenivå blant befolkningen generelt. Samtidig finnes det også andre måter å øke det generelle kompetansenivået i regionen. En større analyse av etter- og videreutdanningstilbud (EVU) i Norge (Brandt et al. 2009) påpeker at EVU er et område som i stor grad blir nedprioritert ved norske utdanningsinstitusjoner. Særlig høgskolene kutter i sine tilbud. Begrunnelsene fokuserer til dels på manglende etterspørsel, men i hovedsak fokuseres det på dårlige rammebetingelser for EVU. Dersom målet er økt kompetanse i regionen, så må det også satses på å gi de som allerede er i arbeid mulighet for både etterutdanning og videreutdanning. Hvordan en slik satsing eventuelt skal samvirke med den faglige aktiviteten for øvrig synes våre informanter å være mer usikre på. Valget synes her å stå mellom å etablere egne enheter for EVU, og kjøpe inn den kompetansen som trengs – gjerne eksternt, eller å desentralisere EVU til enkelte avdelinger, og der de internt ansatte i stor grad selv står for drift og avvikling av aktivitetene. Lillehammer synes å ha gode erfaringer med førstnevnte modell:

”SeLL er en sentral enhet ved HiL som har eksistert siden 1990. SeLL er en oppdragsenhet og organisert som et prosjekt, gjør enkelte oppdrag for høgskolen, betaler husleie til høgskolen, har egen økonomi. Enheten bruker

fagansatte som de betaler overhead til høgskolen for. På Rena har de også en sentral enhet, på Elverum driver de og bygger opp en sentral enhet. Gjøvik har spredd enheten rundt på fagmiljøer. Dette er en tilbakevendende diskusjon – sentral enhet eller fordelt på fagmiljø? Mener de på Lillehammer har lyktes i forhold til å ha tverrfaglig kompetanse samlet på en enhet, samtidig som de har ansatt prosjektledere med spesifikk fagkompetanse. Kjenner markedet utenfor og kjenner det som er på høgskolen. Bruker ikke bare ansatte fra høgskolen. Vurderer selv faglig kvalitet. Har det samme kvalitetskravet fra systemet som avdelingene har.”

Mens meningene var delte i forhold til hva som var beste modell for EVU, synes flere å være enige i at når det gjelder oppdragsforskning bør et Innlandsuniversitet søke sterkere samarbeid med sentrale aktører utenfor høyskolen – først og fremst Østlandsforskning – og der man til en viss grad har et mer overordnet grep om hvordan dette markedet bør organiseres.

5.2 Synspunkter på administrativ organisering

Blant informantene var det høy grad av enighet knyttet til utfordringene med å drifte et Innlandsuniversitet. Etableringen av et flercampus universitet vil selvfølgelig være en stor utfordring for den faglige organiseringen, men kanskje særlig for den administrative organiseringen. Som en av dem vi snakket med uttalte:

”Universitetet Innlandet kan bli det mest krevende av alle universitet i Norge å lede.”

Utgangspunktet for denne rapporten er at organiseringen av administrasjonen ved et universitet i Innlandet må være avhengig av hvilken tilnærming man velger for den faglige organiseringen, samt den ledelsesmodell man velger. Frem til Kvalitetsreformen i 2003 var den formelle ordningen at faglige og administrative ledere på samme organisasjonsnivå var sidestilte med ansvar for hvert sitt område. Tradisjonelt har universitetene vært organisert i tre nivåer; sentralt nivå, fakultetsnivå og instituttnivå. Universitetsloven av 1996 sa at det skulle minimum være styrer på de to øverste nivåene. Vanligvis har det også vært styrer på instituttnivået. I følge loven handler styrer på fakultetsnivå og instituttnivå på delegasjon fra universitetsstyret. Universitetsstyret kan trekke delegasjonen tilbake. En slik ordning gir grunnlag for en såkalt styrepymide. I tillegg har lærestedene hatt en hierarkisk organisert administrasjon (Gornitzka et al. 2009).

Ved høgskolen i Hedmark har imidlertid innført en matrisestruktur i hele administrasjonen, samt at man også har innført matrisestruktur på en del av den faglige virksomheten. Erfaringer med matrisestrukturen er allerede diskutert i kapittel 4 i denne utredningen. Blant våre informanter – ved alle høyskolene - var det stor interesse for denne organiseringsformen, og mange så at denne organiseringen kan være relevant for å imøtekomme de administrative utfordringer en flercampusinstitusjon vil møte.

”Det de har fått til på HiHm bør også kunne brukes i forhold til Universitetet Innlandet”.

”HiHm er per i dag blitt veldig gode på å kjøre prosesser. Vi har gjort oss en del meget viktige erfaringer i forhold til organisering av et fremtidig universitet. Noen av disse erfaringene består i å ta hensyn til omgivelsene for øvrig. Ha mange felles møtearenaer. Vi MÅ bruke de erfaringene HiHm har gjort i etableringen av et universitet”.

Slik det også diskuteres i kapittel 4, vil en velfungerende matrisestruktur i stor grad være avhengig av menneskene som jobber i matrisen og hvorvidt disse kommuniserer godt med hverandre. En matrisestruktur er en krevende organisasjonsform, noe som også ble påpekt under våre møter med ansatte på HiHm, men det er en organisasjonsform som kan være effektiv hvis man får den til å fungere, kanskje spesielt i forhold til en flercampusinstitusjon.

”Det er forskjell på fakulteter som er på en campus vs. fakulteter som strekker seg over flere campuser. Her vil det også være viktig å finne balanse mellom sentral administrasjon og behov for lokal administrasjonsstøtte. En må ha noe administrativ støtte på fakultetsnivå som er spesialisert i forhold til behovene for sitt fakultet. En må ha kompetanse nok på fakultetsnivå slik at kommunikasjonen med sentralnivået går bra. Fagdirektører med ansvar for de administrativt ansatte på fakultet. Matriseorganisering kan brukes her, men det forutsetter god kommunikasjon mellom ansatte og ledere.”

”Å få dette til å fungere handler mye om menneskene i systemet. Det handler om kompetanse, tilgjengelighet og tilhørighet. Det handler også om å stille seg spørsmålet om hvem er man til for.”

I de dialogmøter hvor tema var administrativ organisering av Innlandsuniversitetet var imidlertid møtedeltagerne mest opptatt av hva som kunne sentraliseres og hva som eventuelt ikke kan sentraliseres av administrative oppgaver. At enkelte tjenester både kan, og bør sentraliseres var blant informantene hevet over enhver tvil – ikke minst innenfor forskningsadministrasjon. Det kom likevel frem en bekymring for at avdelingsadministrasjonene kan bli for små og sårbare:

”Når det gjelder funksjoner slik som studie og forskningsadministrasjon kan mye være sentralisert, men det er viktig at noen lokalt har oversikt over gjennomføring av for eksempel eksamen. Det må gjøres en jobb ved å gjennomgå og identifisere de tjenestene som trengs lokalt vs. sentralt. Studieadministrasjon og FoU støtte må også serves lokalt ved store enheter.”

”En må både se på funksjon og den rene forvaltningen i sammenheng. Hva skal være lokalt og hva skal en sentralisere av funksjoner? Det er viktig å samle administrativ kompetanse. Det er ulike fag og behov som skal støttes, og en må ha personer som er dedikert til ulike fag. En lokal administrasjon vil være sårbar, og en må se på rutiner, samhandling på eksamenskontornivå og ha mye fokus på kompetanseutvikling.”

”Den lokale administrasjonen har utfordringer med en organisasjon som er spredt. Se på sykehuset Innlandet som prøvde å holde antall administrativt ansatte nede på avdelingsnivå og større administrative grupper på sentralt nivå. Dette gikk ikke da de lokale enhetene trengte støtte og en fikk større staber rundt de lokale avdelingene.”

”HiG sentraliserte studie administrasjonen, noe som har vært vellykket, men en har måttet gi tilbake noen administrative ressurser til avdelingene. En må både sentralisere, men samtidig ha støtte lokalt.”

Administrasjon omfatter mye, og under samtalene har man også prøvd å konkretisere på hvilke områder hvor sentralisering/desentralisering/spesialisering er spesielt påkrevd. Veldig konkrete synspunkter i forhold til disse spørsmålene var det imidlertid vanskelig å identifisere. De fleste informantene argumenterte med at man på administrativ side fremdeles vet for lite om hverandre til å danne seg opp en mening på dette. Som en informant påpekte så er eksempelvis:

”Budsjettemodellene mellom høgskolene er ulike, noe som kan ha kraftige virkninger på drift. Hvilke implikasjoner dette kan ha for administrativ organisering er vanskelig å si.”

På noen felter mente man likevel at økt administrativ effektivisering kan oppnås gjennom sterkere sentralisering. I tillegg til forskningsadministrasjon, ikke minst i forhold til søknader til Forskningsrådet og EU, ble områder som innkjøp og anskaffelser, lønn, personaladministrasjon, studentopptak og regnskap nevnt konkret. Andre områder som ble diskutert i møtene inkluderte kvalitetssikring og felles kompetanseutviklingstiltak. Her var stort sett alle enige om at det fantes stort potensial for samarbeid. Sett i lys av den teknologiske utviklingen ble også administrative IT-systemer/programmer trukket frem som et felt som flere mente burde sentraliseres og effektiviseres. På dette området var det forholdsvis stor enighet blant informantene at:

”I forhold til nye systemer, så virker det å være gjengs for de tre høgskolene at vi bruker gamle rutiner inn i de nye systemene. Man har ikke elektronisert det man kan elektronisere, og i forhold til et universitet kan dette fort bli kostbart. Vi har for eksempel et bestillingssystem som vi kunne utviklet enda mer. Ved etablering av et universitet, er det viktig å ha fokus på disse tingene, slik at man ikke får nye systemer med gamle rutiner på seks steder. Det må gjøres en jobb med å standardisere administrative rutiner.”

Mulighetene i dagens digitale systemer synes ikke å være fullt utnyttet, samtidig som flere også påpekte at ett av problemene er mangel på kompetanse i staben – alternativt at kompetansen eksisterer, men ikke der hvor man har bruk for den. Flere etterlyste at et viktig skritt ved etableringen av Innlandsuniversitetet er å gjennomføre en kompetansekartlegging i staben – hvor vekten bør være på hvilke kompetanse man har – og ikke nødvendigvis på hvorvidt denne er basert på en bestemt utdanningsbakgrunn. Flere poengterte at man trenger rett person, med rett kompetanse, på rett sted til rett tid. Dette

synes å være spesielt viktig i forhold til servicefunksjonen overfor vitenskaplige ansatte og i forhold til studentene.

Samtidig er forpliktelsene som et Innlandsuniversitet vil ha som forvaltningsorgan betydelige. Mange var opptatt av at høyere utdanning har kommet i søkelyset i flere rapporter fra Riksrevisjonen der mangler i forhold til økonomistyring, regnskap og rapporteringsrutiner er påpekt. I forhold til administrative forpliktelser (regnskap og rapportering) eksternt var det enighet om at høyere grad av spesialisering er nødvendig:

”Kvalitetskravene til de administrative tjenestene har økt. Dette økte kvalitetskravet kan være vanskelig i forhold til de ansatte som har jobbet her i mange år. I større grad enn tidligere kreves det spesialister innenfor de administrative fagene. Riksrevisjonen og departementet har veldig store rapporteringskrav, og vi ser jo at det er vanskelig å få til den kvaliteten som vi vet at vi må levere til departementet. I forhold til riksrevisjonen ser vi det veldig tydelig. De krever at et prosjekt settes opp på en bestemt måte uavhengig av avdeling. Dette har vært vanskelig å få til.”

”Det er ingen fasit på hvor mange administrativt ansatte en skal ha på avdelingene, men hvis det er for lite støtte bruker de vitenskaplig ansatte mye tid på administrative oppgaver.”

Brandser og Brekke (2008: 31) gir i sin rapport en oversikt over andelen administrative ledere, saksbehandlere og kontorstillinger ved høyskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer i 2001 og 2007. Denne oversikten viser en klar profesjonalisering av den administrative staben ved alle tre høgskolene i denne perioden. Andelen administrative ledere økte markant, men andelen kontorstillinger ved HiHm og HiG i dag er meget liten, samt at denne stillingskategorien ikke lengre eksisterer ved HiL. En slik endring synes i stor grad å ha blitt ytterligere forsterket gjennom Kvalitetsreformen, og den nye Universitetsloven fra 2005, gjennom hvor institusjonene blir gjort mer selvstendige. Som en konsekvens av denne økte autonomien følger et forvaltningsmessig ansvar på hver institusjon som igjen stiller krav om profesjonell styring. Det nye finansieringssystemet fordrer også en mer fagkompetent administrativ stab på alle nivå som er i stand til å foreta den rapportering og utøve den kvalitetskontroll som det nye systemet krever (Brandser og Brekke 2008: 30).

Under dialogmøtene med ansatte ble det understreket at administrasjonsløsninger ikke bare handler om teknikk og å finne de beste tekniske løsningene. Flere var inne på at organisasjonsforståelse og organisasjonskultur kanskje er nøkkelen til å lykkes administrativt ved det nye Innlandsuniversitetet, og at dette er viktigere enn å finne en tenkt optimal balanse mellom sentralisering og desentralisering. Man understreket at det viktige er å skape en fleksibel administrasjon – og ikke en som oppleves som byråkratisk:

”Når sentral administrasjon og lokal administrasjon skal fungere sammen, så er det spesielt to utfordringer. Den strukturelle og den kulturelle. Det er viktig å bygge en kultur for samhandling. Dette forutsetter at medarbeiderne våre

tåler å ha en dobbel tilhørighet og dobbel identitet. Opptatt av å føle trygghet i matrisen. Å låne ut folk vil medføre økt kompetanse.”

”Det er viktig å se på utøvelsen og rolleforståelsen til de som sitter i ulike funksjoner.”

Mens enkelte pekte på at opplæring kan være en måte å imøtekomme dette på, vektla andre at den administrative ledelsen har en sentral rolle, og at administrasjonen må samarbeide tett med den faglige ledelsen for å få til en velfungerende organisasjon. Ikke minst mente flere at det skarpe skillet mellom fag og administrasjon er en konstruksjon, og at man i dag ser at oppgaver og funksjoner overlapper:

Sentralisering av studieadministrasjonen fører til at folk ikke har den nærheten til fagmiljøene. Studielederfunksjonen har fått en helt annen betydning enn før, fordi de må kommunisere i mye større grad med studieadministrasjonen. Dette har ført til en byråkratisering av studielederstillingene. Tror mange lederstillinger på dette nivået driver mer med saksbehandling enn det de gjorde før.

En viktig forskjell mellom dagens høyskoler er at man i Hedmark synes langt mer opptatt av nettverk og informasjonsflyt som administrativt virkemiddel enn på Gjøvik og på Lillehammer. Dette er på mange måter naturlig ut fra de erfaringer man har gjort seg som en nettverksorganisert høyskole i Hedmark. Siden denne organiseringsformen også vil være aktuell for et fremtidig Innlandsuniversitet vektla man spesielt i Hedmark at fusjonsprosessen i hovedsak både skapes og ”driftes” gjennom godt strukturerte og formaliserte møteplasser og informasjonsstrukturer.

Blant de administrativt ansatte var det i tillegg begrenset optimisme knyttet til hvorvidt realiseringen av Innlandsuniversitetet ville skape store effektiviseringsgevinster. Selv om man så at mer sentralisering kan være kostnadsbesparende og gi økonomiske gevinster, mente man at behovet for koordinering vil øke, og at dette i hovedsak kun betyr en omdisponering av hvor ressurser brukes:

”Det kommer til å bli en betydelig kostnad å koordinere de 6 campuser sammen. Noe kan man sikkert ta ut i effektivisering, men det vil ikke dekke inn det behovet det vil være for å drive campusutvikling på 6 steder. Det skal samordnes på 6 steder. Vi vil få opp underdimensjonering når det gjelder enkelte områder, selv om administrasjonen har vokst. Dette vil komme som en kostnad ved en fusjon. Man trenger en profesjonell innkjøpsenhet og en profesjonell byggforvaltningsenhet. Slik vil det være på flere områder. Hele prosjektet har underdimensjonert forvaltningssiden, og den kostnaden kan bli ganske betydelig. Kommer ikke dette på plass så vil selve organisasjonen bli meget skjør.”

5.3 Synspunkter på styring og ledelse

Alle tre høyskolene har, til dels etter en grundig analyse av fordeler og ulemper, i dag valgt lovens hovedmodell med valgt rektor og en profesjonell administrator som høgskoledirektør. Imidlertid har de (også ved alle høyskolene) ansatt dekan og ansatt instituttleder.

Under dialogmøtene kom det fram ulike holdninger til om valgt rektor også vil være det beste i et universitet Innlandet. Like mye som å diskutere valgt eller ansatt ledelse, ble det diskutert hvordan en ny rektor bør fungere for å binde sammen og bidra til utviklingen av institusjonen. Majoriteten av informantene vektla behovet for en sterk rektor med fokus på sammenbinding og utvikling - i det minste i den første perioden av fusjonen.

”Det er behov for en ansatt leder i en overgangsfase for å ha tillit til ledelsen. Det å ha valgt rektor er forankret i kulturen og gir tillit gjennom valget der alle deltar. Men det er ikke 100 prosent oppslutning om valget slik at det demokratiske aspektet kan en stille spørsmål ved. Det er et krav til leder at vedkommende har nødvendig kompetanse. Men en demokratisk valgt leder fremmer ikke en sterk ledelse. Når en velges har en et valgprogram og en har en agenda. Ved å tilsette rektor kan en få avdekke kompetanse og sette kompetansekrav, og en kan unngå en valgt rektor som er valgt fra en spesiell campus som fører til skepsis fra ansatte og studenter ved de andre campusene. Det finnes gode eksempler på begge modeller og det handler om rolleutøvelse. En må legge noen prinsipper til grunn: En må ha en god og åpen tilsetningsprosess der en definerer kompetansebehov. For valgt så gjelder det at en har et godt samspill mellom direktør og rektor. Ulempen er hvis todelt ledelse fører til at det blir gitt ulike signaler fra ledelsen noe som kan føre til forvirring.”

En relativt stor andel av dem vi snakket med ønsket prinsipielt å beholde ordningen med valgt rektor, men de så likevel for seg en periode hvor ansatt rektor vil være den beste løsningen.

”Hvis det blir ”krig” mellom de forskjellige campuser, da oppstår det en energilekkasje og vi ønsker ikke å bruke tid og energi på å krangle. Vi må ha en modell som lar oss få jobbe med det faglige, og at administrasjonen får jobbe med det de skal. Skal man klare dette må man ha et robust rektorat.”

Det var en gjenganger i de fleste dialogmøter at organisering av et universitet med virksomhet på ulike geografiske steder, må innebære en organisasjonsmodell som gir tydelige og klare ansvarlinjer og beslutningsprosesser. Men dersom man velger en løsning med enhetlig, tilsatt ledelse ved Innlandsuniversitetet, så var de fleste av møtedeltagerne tydelige på at dette bør være en ordning som måtte evalueres grundig, og at det på langt nær var gitt at dette var en varig modell.

Samtidig ble det også påpekt fra enkelte at når man gjennom etableringen av et Innlandsuniversitet også får en flercampus organisasjon med mulige matriseinnslag vil

behovet for en tydelig styringsstruktur være enda sterkere enn før. Den ordning de tre høgskolene allerede har med tilsatt ledelse på nivåene under rektor ble slik sett brukt som argument for at ledelsen også på toppnivå burde tilsettes. På den måten ville man få en enhetlig styrings- og ledelsesstruktur i etableringsfasen av universitet.

Det ble imidlertid fremhevet fra flere hold under våre dialogmøter at en eventuelt tilsatt rektor må ha tilstrekkelig faglig kompetanse, tillit og legitimitet hos de ansatte. Tillit er en forutsetning for å utøve ledelse, og det vil være vanskelig å lede uten oppslutning fra de ansatte. Valg kontra tilsetting vil dermed bl.a. være et spørsmål om hvor lederen/rektor henter sin legitimitet. Forslag som ble nevnt av informantene for å styrke ledelsens legitimitet var at tilsettingsprosessen må inkludere en sonderingsrunde blant faglig personale som kan bidra til at rektor har bred oppslutning ved ansettelsestidspunktet. Lignende synspunkter synes å være vanlige i høyere utdanning i Norge. I forbindelse med innhenting av erfaringer fra NTNU, ga ansatte der uttrykk for at det ved tilsetting av faglig ledelse er meget viktig at det legges opp til en sterk medvirkning fra både ansatte og studenter. På denne måten åpner man i alle fall opp for at ansatte kan føle en form for eierskap til tilsettingsprosessen selv om de formelt sett har liten innflytelse på prosessen (Røsdal og Larsen 2006). Her bør det understrekes at muligheten for brede ”høringsprosesser” skaper nye utfordringer. Eksempelvis vil ikke alle kandidater ha ønske om å få sitt navn offentliggjort i slike prosesser. Andre forslag som ble nevnt var å opprette komiteer med representanter fra ulike grupper ved universitetet som skal være delaktige i prosessen med å peke ut aktuelle kandidater, og ved å ha klare kriterier for hvilken type leder man søker etter.

Enkelte mente at man også må akseptere at utgangspunktet for konflikt og fordelingsproblemer vil være generelt høyere i en flercampusorganisasjon enn ved et samlokalisert universitet, og at man må i alle fall skape et utgangspunkt der alle føler at man ”får noe” ut av fusjonen:

”Det er et stort spørsmål om det finnes en ledelsesstruktur som vil klare å overvinne de spenninger som nødvendigvis vil nedfelles i en slik struktur som et fremtidig universitet vil ha. Kristiansand og Stavanger har for eksempel lyktes så godt, fordi de har hatt alt samlet på ett sted. De har ikke trengt å slite med de geografiske utfordringene som Hedmark og Oppland er så rike på. Så lenge man klarer å nøytralisere noen av disse spenningene så vil det være underordnet om man har valgt eller ansatt rektor.”

Fusjonsprosessen de tre høgskolene nå står ovenfor vil uansett sannsynligvis kreve en såkalt interimperiode, hvor et interimstyre må på plass. Dette var også noe som ble diskutert i våre dialogmøter på høgskolene.

”Viktig med et interimstyre som både inneholder folk som har kompetanse på høyere utdanning, også i sammen med regionen. Et komplementært styre. Det er en løsning å ha interimstyre, kanskje der en plukker fra de tre eksisterende styrene. Styret skal legge strategi framover for første fase av universitetet. Viktig at styret får fullmakter. Viktig å få med eksterne som er interessert i å

være med i styret. Dessuten interne som kan ha fokus på hele organisasjonen. Det blir en overgangsfase med tre selvstendige høyskoler som skal styres fra dette interimstyret og som må følge opp vedtak.”

Flere ga uttrykk for at et interimsstyre kun skal beslutte det som er nødvendig, og ikke overta ansvaret for den løpende drift eller faglige utvikling der beslutninger allerede er fattet. Dette var særlig et tema for samtaleene i Gjøvik. Ved denne høyskolen var det bred enighet om at overgangsfasen krevde kraftfull styring ved institusjonene, ikke minst for at overgangsperioden skal bli så kort som mulig.

”Vi må ha et styre som er villig til å gå inn utfordringer. Universitetsstyret må være villige til flytte studieplasser mellom campus hvis det er nødvendig.”

”Et interimsstyre må overta prosjektstyrets oppgaver av strategisk art, ta ansvar for den videre utredning av den faglige og administrative organisering, og klargjøre for tilsetninger i de stillinger som skal utlyses og besettes.”

”Høgskolestyrene og – ledelsene bør i denne fasen stort sett forestå den ordinære driften. Behovet for normal dynamikk og utvikling i fagmiljøene og administrasjonen er et ekstra argument for at interimperioden blir så kort som mulig.”

Ved Høgskolen i Hedmark har de gjennom det såkalte A-prosjektet og det såkalte campus-prosjektet gjennomført en del organisatoriske endringer (se kap 4 for nærmere beskrivelse av dette) som har resultert i erfaringer som kan være verdifulle for organiseringen av Innlandsuniversitetet:

”Ved HiHm så jobber rektor veldig tett mot studiedirektør og forskningsdirektør. Utvalgene ved HiHm fungerer som ”kitt” som binder de forskjellige delene sammen. Vi har et FoU utvalg som har representanter fra alle avdelingene. Dette utvalget har også fått en del myndighet. Dette er en måte å involvere og sørge for at involveringen ikke blir statisk – at det ikke bare blir mindre del av høyskolen som involveres, men så mange deler som mulig. Viktig at man får til noe på tvers. I et slikt utvalg må man tenke helhet. Nå har vi laget et utdanningsutvalg, som prorektor for utdanning leder. Dette skal jobbe med studiekvalitet. Og vi har et studieplanutvalg, som bidrar til at alle studieplanene er like på tvers av avdelingene. Studiedirektøren har direkte møter med fagmiljøene for å formidle hvordan studieplanene skal være. Har også et læringsmiljøutvalg med representanter fra alle avdelinger – både studenter og ansatte.”

Samtidig synes styrings- og ledelsesmodellen i Hedmark å være en blandingsmodell der behovet for styringskraft og legitimitet søkes kombinert. Konkret synes det som at:

”Utvalgene er et reelt styringsorgan i høyskolen. De har mye makt og myndighet. De er direkte organisert under (høgskolestyre)styret og rapporterer årlig til styret. Mener at vi har prøvd å kombinere det beste fra to verdener.

Her ligger antageligvis noe av inngangsbalansen til et fremtidig universitet. Det må være noen store, tydelige organisasjonselementer.”

Både Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Hedmark har avviklet sine avdelingsstyrer. Høgskolen i Lillehammer har fortsatt styre/råd på mellomnivå. Våre informanter understreket likevel ganske entydig at der det er styrer på mellomnivå må deres mandat være begrenset til saker der fakultetet skal avgjøre saken endelig. En situasjon der en dekan som er ansatt av styret skal forholde seg til både et fakultetsstyre og et overordnet styre og rektor i samme saksområde er uholdbart. Det er også et poeng å ta med at ingen av institusjonene som i dag ikke har styrer eller råd på mellomnivå ønsket slike. Selv om ønsker om innsyn og medbestemmelse altså er tydelig blant de ansatte, kan man også registrere moderasjon i forhold til at dette ikke må gå på bekostningen av styringsevnen.

Ved HiG ble det påpekt viktigheten av å ha gode møteplasser i forhold til studentrepresentantene. Her har de ved en av avdelingene en ordning med ”rådsflokkmøter”, som fungerer som et rådgivende organ. For studentene er dette viktig i forhold til medvirkning på avdelingsnivået, og er en mulig ordning man kan vurdere å ta med seg inn i et fremtidig universitet hvis man ønsker en organisasjonsmodell som også har legitimitet blant studentene.

I forhold til spørsmålet om lokalisering av sentrale styringsorgan – og da spesielt rektoratet er et utgangspunkt for dette at et universitet i Innlandet i første omgang skal organiseres etter den såkalte *paraplymodellen* – med aktiviteter på seks campus. Selv om det kan diskuteres hva en ”Paraplymodell” faktisk innebærer, synes det blant mange informanter å være et inntrykk av at en fremtidig organisasjonsmodell også må tilstrebe en form for likeverdighet mellom partene. Det følger av dette at styringsmodellen som velges også må skape en følelse av balanse – spesielt mellom de tre høgskolene og mellom de to fylkeskommunene. Under dialogmøtene ble det imidlertid også fremført andre synspunkter i forhold til lokalisering. Et forslag som ble lansert var å gi rektoratet en nøytral beliggenhet. Løsningen som Sykehuset Innlandet har landet på ble nevnt som eksempel. Andre mente at rektoratet må legges til et sted som er kjent utenfor landets grenser. Andre igjen mente at siden rektoratet bør sirkulere mellom ulike campus. Det ble også argumentert for at denne beslutningen ikke måtte overlates til politikerne ut fra at mer regionale heller enn mer funksjonelle aspekter ville bli vektlagt. Noen tok også til orde for å legge rektoratet til det sterkeste faglige miljøet:

”Rektoratet må være der hvor kompetansen er, som i dag er på Lillehammer. De vitenskapelige ansatte har 45 % forskningstid. 60 % av de faglige ansatte har 1.stillings kompetanse, og de har 45 professorer. Dette må veie tungt i forhold til valg av plassering for rektoratet.”

Å spre den sentrale ledelsen ved Innlandsuniversitetet mer utover møtte blandede reaksjoner. Mens noen så at dette følger av logikken knyttet til den såkalte paraplymodellen, mente andre at man må definere et geografisk midtpunkt for Innlandsuniversitetet:

”Det er ingen flercampus institusjon i Norge i dag som ikke har en eller annen form for hovedsete. Det må være ett hovedsete. Ikke et nettverksuniversitet uten et hovedsete – det tror vi ikke noe på. Det samme mener Hedmark. Samtidig er jeg mer usikker på hva minimumskravet til et hovedsete må være?”

Et moment i diskusjonen om geografisk plassering av rektoratet er også de geografiske avstandene mellom de ulike campus. Både faglig og administrativt samarbeid fordrer en del fysiske møter, og avstanden mellom de sentrale styringsenhetene bør ikke bli for stor siden dette har omkostninger både økonomisk og tidsmessig. Her synes det stor enighet om at lokaliseringen av de sentrale styringsfunksjonene i så måte kun sto mellom Lillehammer, Hamar og Gjøvik.

Under møtet med fylkespolitikere kom det frem at plassering av rektoratet var noe av det første som måtte på plass – hvis ikke ville man bruke for mye energi på å vurdere hvor det skal plasseres og for lite energi på hvordan universitetet skal organiseres. Fra fylkespolitikere ble det argumentert med viktigheten av at et nytt:

”IU demonstrerer handlekraft, relevans og legitimitet i forhold til sine omgivelser – spesielt i regionen. Man må ha en geografisk fordeling og balanse der alle ser at de har noe” å tjene” på de ordninger som blir valgt. Samtidig må ikke lokalisering overskygge funksjon og de langsiktige mål for IU”.

”Det blir kommentert at en styrke ved et flercampus universitet er at det er flere vertskommuner (samt to fylkeskommuner), og hver enkelt vertskommune vil være glad i og føle ansvar for ”sin” campus. Må håndtere denne organiseringsprosessen på en slik måte at vertskommunene fremdeles er glad i oss.”

Slik sett synes mange av fylkespolitikere å mene at plassering av rektoratet ikke er det mest sentrale aspektet for prosjektet, men at alle må se gevinster. Man så for seg at geografisk lokalisering var mer sentralt for kommunepolitikere. Næringslivet (Forum Innlandet) så for seg et rektorat plassert på Lillehammer, mens det generelle inntrykket fra møtet med de tillitsvalgte var av plasseringen av rektoratet ikke måtte overskygge prosjektet som sådan. Som en av våre informanter noe spissformulert sa:

”Hvis ikke ambisjonen om å bli et universitet er viktigere enn lokaliseringen av rektoratet, er kanskje grunnlaget for ett universitet svakt”

Oppsummert synes synspunktene på geografisk plassering av rektoratet å være det spørsmål som man i dialogmøtene hadde mest divergerende meninger om.

En av de aller viktigste ambisjonene for et universitet i Innlandet er imidlertid å få utviklet en enda større grad av integrasjon mellom utdanningsinstitusjonene og samfunns- og næringsliv i regionen forøvrig. Per i dag synes det som om HiG har tette kontakt med

næringslivet gjennom industrimiljøet på Raufoss. På Raufoss har man også fått etablert et NCE (Norwegian Centre of Expertise), som ett av ni industrimiljøer i Norge. I mandatet for denne NCE'en heter det bl.a. at bedriftene skal opprettholde og styrke sine markedsposisjoner gjennom bl.a. samarbeid om målrettede FoU prosjekter. Samarbeidet med utdannings- og kompetansemiljøer regionalt, nasjonalt og internasjonalt vil her være sentralt.

Under dialogmøtet med Arena Innlandet, Høgskolestyrene og PIU (i etterkant av Universitetskonferansen), ble dette spørsmålet tatt opp spesielt der viktigheten av at den "regionale dimensjonen" må integreres i styringsstrukturen til det fremtidige Innlandsuniversitetet. Et poeng som ble nevnt var at organisering av det regionale ansvaret "på siden" av den ordinære styringsstrukturen kunne føre til at regionale spørsmål får mindre betydning, alternativt de-koples fra andre aktiviteter i det nye universitetet. Enkelte pekte på at organisering av dette i den nye styringsstrukturen er spesielt viktig ettersom den styringsinnflytelsen som Fondet har hatt til nå kan forsvinne når fondet etter hvert brukes opp:

"Universitetet er et virkemiddel for å skape et annet samfunn i Innlandet. Mener at dersom fondet forsvinner, så kan det regionale perspektivet forsvinne. Her må det tas grep for fortsatt å sikre en regional orientering."

"Det er viktig å framstå enhetlig og formalisere samarbeidet med næringslivet. Mulighet for samfunnspanel, bredt sammensatt og et strategisk organ. Det er noe ulik typer samarbeid som foregår: Ofte formidling av kompetanse og overføring i regionen, utviklingsprosjekter, men også utdanningstiltak og prosesser som skal gi økt brukerkompetanse."

"Østlandsforskning er en del av dette bildet. Høgskolen i Lillehammer er deleier av Østlandsforskning, og HiL ønsker å knytte dem til seg fysisk. Østlandsforskning sitter på kompetanse i forhold til søknader til forskningsrådet og EU. Kritisk masse i forhold til størrelser for å få dette til. For liten interaksjon mellom Østlandsforskning og HiL. Ser for seg en interaksjon a la SINTEF/NTNU osv. Østlandsforskning har også et lite kontor på Hamar. Dette er noe som fungerer. Det er noe man kan ta videre i forbindelse med et universitet."

På flere dialogmøter ble det også uttrykt bekymringer for den økonomiske situasjonen til et Innlandsuniversitet etter etablering, og at den største utfordringen for den nye ledelsen nettopp vil være å skape en økonomisk bærekraftig og velfungerende organisasjon som også er attraktiv for investeringer fra lokalt næringsliv. Her synes det å være enighet blant mange informanter at Gjøvik peker seg ut som en høyskole som har fått dette til, der ikke minst rektor har fungert som døråpner, og der samarbeidet med næringsliv og andre samfunnsaktører fungerer godt. På de to andre høyskolene var man mer selvkritiske på det man mente man hadde fått til:

"HiL har hatt svake aktører på næringslivsfronten når det gjelder reise og opplevelsesfagene. De har vært mange, men med lite kapital. Vår høyskole har

ikke hatt de regionale partnerne som vi trenger for å få den anerkjennelsen som er nødvendig for å bygge oss ut videre.”

Andre pekte på at skillet mellom region og det internasjonale aspektet er i ferd med å viskes ut, og at ”god forskning og utdanning” har et marked uansett om man ser dette langs en regional eller internasjonal målestokk:

”Det er jo internasjonaliseringen og kontaktnett utover innlandsregionen som er interessant for samfunnet for øvrig.”

Flere pekte på at samarbeid universitet - næringsliv fordrer mer likeverdige partnere, der begge parter har en klar interesse for samarbeid:

”Lite mottakskompetanse på forskingen i regionen. Kompetansen i regionen må heves. Samarbeid med næringslivet – ofte kan ting dette mellom flere stoler og ingen har eller tar ansvar for det.”

”Det er utstrakt samarbeid med industri og sykehus der en har felles målsetning. Samarbeid med sykehuset Innlandet fungerer ganske godt, og en har fått til en god del. Samarbeid med kommuner og har et system på det, der er det oppgaver som en ser felles interesser i.”

”Ofte er slike nettverk mellom næringsliv og ansatte på HiG veldig personavhengig, derfor blir det viktig å finne nye måter å jobbe med slike ting innenfor IU da en blir en større organisasjon. Viktig at rektor er involvert i initiering. Sette av egne midler til næringslivskontakt. Legge til rette for at PIU aktivt deltar med næringsliv.”

Oppsummert kan det derfor synes som om svært mange informanter ser for seg en bredere organisering av samfunns- og næringslivskontakten i et fremtidig Innlandsuniversitet, men at den dimensjonen får en tydelig forankring i den sentrale styringen og ledelsen ved universitetet.

5.4 Hovedinntrykk fra intervjuer med ansatte

Prosjektet som NIFU STEP og Rokkansenteret har gjennomført er en av de få anledninger hvor ansatte ved høyskolene selv har hatt mulighet til å påvirke de utredninger man har gjennomført ved prosjekt Innlandsuniversitetet. Et viktig poeng med denne tilnærmingen har ikke minst vært å avdekke synspunkter som kanskje i liten grad har blitt vektlagt tidligere, samt å vurdere hva de ansatte og andre interessenter ser som muligheter og utfordringer ved et fusjonert universitet.

Selv om det er nærmest en uoverstigelig oppgave å summere opp de mange intervjuer og synspunkter i alle de nyanser som fremkom i dialogmøtene, er det vårt inntrykk at det faktisk er mulig å se mange felles synspunkter og perspektiver som kan gi antydninger om fremtidig organisering. I forhold til *faglig organisering* ser mange for seg behovet for

større fagovergripende strukturer som går på tvers av dagens høyskoleorganisering. Man legger stor vekt på faglig ledelse og at denne må koples til tunge fagmiljøer. På studiesiden ser man både behovet for kontinuitet – men at og at bredere bachelorprogrammer på sikt vil kunne frigjøre ressurser og lette rekruttering til flere master og PhD-program. På det sistnevnte nivået er mange svært åpne for å bygge ned skiller mellom fag og eksisterende høyskoler, og at den til dels ”lokale” FoU-satsingen som har funnet sted i større grad kan ses i sammenheng - på tvers av institusjoner og campus.

I forhold til *administrativ organisering* er mange svært interessert i erfaringene med matriseorganisering fra Hedmark, og mener at dette har stor betydning for hvordan man administrativt bør organisere seg fremover. Det var imidlertid vanskelig å få tydelige tilbakemeldinger om hvilke administrative funksjoner som bør sentraliseres/desentraliseres – eller som man trenger økt spesialisering. Her synes svært mange av informantene å ha for liten kunnskap om dagens praksis ved de ulike høyskolene. Man så imidlertid at det var et stort potensial for administrativ effektivisering ved sentralisering av enkelte funksjoner, men at økt behov for koordinering og kompetanseoppbygging vil resultere i liten total besparelse. Mange påpekte viktigheten av å få til en kulturell endring i organisasjonen, og at dette vil være det som gir mest uttelling i forhold til administrativ effektivitet.

Når det gjelder *styring og ledelse* var mange av våre informanter prinsipielt for valgt ledelse, men var også ganske samstemte om at handlekraft og omstillingsevne var påkrevd i en etableringsfase, og at dette kanskje krevde en annen løsning. Man ønsket arenaer for medbestemmelse og informasjon, men også viktigheten av faglighet i ledelsesfunksjonene, og tydelighet i organisasjonsstrukturen. Det spørsmål man synes mest uenig om var den geografiske plasseringen av rektoratet hvor en rekke ulike argumenter ble fremført. Når det gjaldt samfunnskontakt og næringslivssamarbeid var mange opptatt av at dette ansvaret måtte tydeliggjøres i styringsstrukturen, og ikke være en ”sideaktivitet”. Brede inkluderende prosesser hvor ulike aktører og regionale instanser samarbeider var det som de fleste sympatiserte med.

6 Vurderinger og anbefalinger

Oppdraget som er gitt til NIFU STEP og Rokkansenteret inkluderer også en anmodning om å utmeisle klare anbefalinger til fremtidig organisering av et Innlandsuniversitet. I dette avsluttende kapittelet skal vi på basis av de vurderingskriterier som tidligere er skissert – herunder tidligere gjennomførte akkrediteringer, de kvantitative data som er presentert i rapporten, erfaringene fra matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark, samt intervjuene med ansatte ved høyskolene, skissere noen slike anbefalinger. Disse gis likevel med en rekke forbehold: For det første har prosjektet hatt en begrenset ressurs- og tidsramme, og de anbefalinger som gis må ses i lys av dette. For det andre vil det i løpet av selve fusjonsprosessen dukke opp forhold som vil kunne endre på forutsetningene for de anbefalinger og vurderinger som her er gjort. For det tredje vil vi understreke at de anbefalinger som gjøres er spesielt tilpasset Innlandsuniversitetets *realiserings* fase, og at man på senere tidspunkt må og helt sikkert vil vurdere andre organiseringsformer og prinsipper – ikke minst på grunn av den faglige utvikling.

I kapittel to ble tre varianter av en ”Paraplymodell” skissert hvor samordning organiseres på tre ulike måter: en vertikal variant (fakultetsmodell), en horisontal variant (en tverrfaglig/ profesjonsmodell), samt en geografisk samordningsvariant (campusmodell). Modellene har noen ulike styrker og svakheter. Basert på intervjuer med ansatte, de konklusjoner som man kan trekke fra tidligere akkrediteringer, samt data som viser status for FoU- og utdanningsvirksomheten ved dagens høyskoler, erfaringer fra matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark, mener vi det er mulig å tenke seg en kombinasjon av disse modellene og der faglighet og faglige kjennetegn ved dagens høyskoler (tradisjon og inkrementell endring) ivaretas samtidig som samordningen (fornyelse) både innen utdanning og forskning styrkes.

6.1 Faglig organisering

Vi har tidligere vist til studier og betenknninger som understreker betydningen av å etablere større og mer bærekraftige fagmiljøer, faglig konsentrasjon, men også velfungerende studieprogrammer og utdanningsløp. Analyser fra Rokkansenteret (2008) viser også at det i perioden fra 2001 har skjedd en imponerende faglig utvikling ved de tre høyskolene, ikke minst dokumentert gjennom mange master og PhD-satsinger. Faren ved dette er imidlertid mulig faglig fragmentering og ”revirbygging” som i liten grad er egnet til å utnytte samarbeidsmuligheter mellom tilgrensende fagområder. Som vist i kapittel tre er antallet studenter per utdanningsprogram ved alle de tre høyskolene også forholdsvis lavt. Dette tilsier at man enten organiserer fagene i en fakultets- eller en profesjonsmodell. En campusmodell hvor det enkelte campus har en spesiell faglig profil, er også en mulighet, men dette vil eventuelt innebære en forholdsvis lang prosess knyttet til geografisk relokalisering av ulike fagmiljøer. Dette synes ikke å være hensiktsmessig ressursbruk på det nåværende tidspunkt. Sett ut fra at man innenfor universitetsverden gjerne organiserer seg i fakultetslignende strukturer, er dette den grunnorganisering og den benevnelse som vi

på det nåværende tidspunkt vil anbefale. En slik struktur vil også lette faglig samarbeid med andre institusjoner, og det vitenskaplige personalet vil kunne utøve sin forsknings- og utdanningsvirksomhet i velkjente faglige sammenhenger.

De universitetsbaserte fakultetene kjennetegnes ved relativt liten grad av variasjon i benevnelse, selv om fagprofilen kan variere noe mer. Gitt eksisterende fagportefølje ved høyskolene, og kriteriet om faglig størrelse og konsentrasjon, vil følgende fakulteter utgjøre en tradisjonell inndeling på tvers av dagens campus:

- Fakultet for samfunnsfag
- Fakultet for naturvitenskap og teknologi
- Fakultet for helse og sosialfag

Det sistnevnte fakultetet kan i forhold til mange universiteter sies å ligge nærmere en profesjonsmodell, men samtidig har også mer tradisjonelle fakultet for medisin etter hvert inkludert fagområder utenfor den klassiske medisindanningen – herunder fagfelt som sykepleieutdanning og samfunnsfag.

Ved de tre høyskolene er det to fagområder som fremstår som vanskeligere å plassere: Den norske Filmskolen og den eksisterende lærerutdanningen. Begge disse vil være viktige fagområder i et fremtidig Innlandsuniversitetet: lærerutdanningen fordi denne er en tung og stor utdanning med mange studenter. Den norske Filmskolen fordi den signaliserer en unik spesialisering og har potensial for å være en viktig identitetsmarkør og profileringsselement. Dette kan i seg selv tilsi en etablering som eget fakultet, men da med den forutsetning at denne enheten må koples sammen med tilgrensende mediefag for å få en viss størrelse på fakultetet.

I forhold til lærerutdanningen har mange universitet valgt en modell der lærerutdanningen er organisert i en matrisestruktur. De fakultetene som har disipliner som inngår i en lærerutdanning ”leverer” her ulike moduler til utdanningen. Ved mange høyskoler er situasjonen motsatt, der læreridentiteten styrer den faglige organiseringen. Samtidig er lærerutdanningen i ferd med å reformeres, og man kan argumentere med at denne prosessen vil kunne medføre nye organiseringsformer på sikt. Gitt viktigheten av lærerutdanningen ved Innlandsuniversitetet, og usikkerheten rundt fremtidig organisering av lærerutdanningen generelt, mener vi derfor at den eksisterende lærerutdanningen - i alle fall foreløpig - bør organiseres som et eget fakultet, der man i større grad kan konsentrere seg om den faglige utviklingsprosess man skal i gang med som en del av den nasjonale reformen av lærerutdanningen. Ulike humanistiske fagmiljøer bør her inkluderes i dette fakultetet da disse miljøene er for små til å utgjøre en egen fakultetsstruktur.

Basert på denne vurderingen, bør det sterkt vurderes å organisere et fremtidig Innlandsuniversitet i fem fakulteter:

- Fakultet for samfunnsfag
- Fakultet for naturvitenskap og teknologi
- Fakultet for helse og sosialfag

- Fakultet for pedagogikk, lærerutdanning og humaniora
- Den norske Filmskolen

En slik inndeling betyr ikke at det er selvsagt hvilke fag og disipliner som plasseres i det enkelte fakultet. Vår utredning har ikke gitt oss nok data til å gi klare anbefalinger på dette punktet, men gitt argumentet om faglig konsolidering og størrelse er det viktig at fakultetene også fremstår som tyngre og komplementære enheter. Slik sett er dette argumenter for å kople all medieutdanning til Den norske Filmskolen, at biologifag koples til naturvitenskap og teknologi, at humaniorafag koples til et fakultet for lærerutdanning, og at idrett koples til helse- og sosialfag.

Et viktig poeng her er imidlertid at mange av dagens master og PhD-satsinger til dels er overlappende, og kan sies å gå på tvers av den foreslåtte fakultetsstrukturen. Siden det totale antall master- og PhD-studenter også vil være relativt beskjedent – i alle fall i en etableringsfase - kan det argumenteres for viktigheten av å skape strukturer som bidrar til mer overgripende forsknings- og utviklingsinnsats i tillegg til fakultetsstrukturen. Dette er også et sentralt poeng i de akkrediteringer som har vært foretatt tidligere i Norge.

En mulighet er her å pålegge de eksisterende fakultetene å samarbeide med hverandre. Erfaringer fra andre universiteter viser imidlertid at slik frivillighet kan være vanskelig i praksis fordi samarbeid enkelte ganger innebærer at man gir fra seg faglige revir, ressurser og personale. Frivillig samarbeid har også en tendens til å bli nedprioritert i forhold til obligatoriske oppgaver.

NIFU STEP har i en tidligere utredning knyttet til prosjekt Innlandsuniversitetet argumentert for det potensial en "Graduate School" kan ha for høyere gradsstudier (Lauglo et al 2004). Sett i forhold til Innlandsuniversitetets behov kan det tenkes en "norsk" variant av dette med mer vekt på å utvikle overgripende forsknings- og utviklingsprosjekt, og der samordning av master- og PhD-utdanningene knyttet til dette vil være sentrale oppgaver. Dette er en type samordning som innebærer en rekke utfordringer. Ikke minst vil en "Graduate School" ha et overordnet koordineringsansvar som vil gå på tvers av de foreslåtte fakulteter. Dette kan sikkert skape spenninger i organisasjonen, men noe som er nødvendig for å utfordre fag- og disiplinstrukturer som kan være konserverende. I forhold til den faglige profilen til det fremtidige Innlandsuniversitetet synes det naturlige med to overordnede "Graduate Schools": en innen samfunnsfag, helse og sosialfeltet, pedagogikk/humaniora og medier, samt en innen naturfag og teknikk. Tanken er her at ressursene knyttet master- og PhD-programmene styres fra de to nevnte enhetene, og at fakultetene får tildelt ressurser ut fra hvilke programmer de bidrar i forhold til. På samme måte vil vitenskaplige ansatte være tilknyttet ett av fakultetene, men vil bli "innkjøpt" av de to "Graduate School" enhetene i forhold til de studieprogrammer og FoU-aktiviteter som ønsker deres kompetanse. En slik konstruksjon vil imidlertid også skape utfordringer. Ikke minst kan man tenke seg at det eksisterer forskning og utdanningsaktiviteter som vil befinne seg i grenseflaten mellom de to enhetene (eksempler her kan være helse og teknologi, samfunn og teknologi, medier og teknologi). For å kunne håndtere dette fordrer modellen et utstrakt og tett samarbeid på ledelsesnivå (se under).

Fakultetene tenkes imidlertid å ha større autonomi i forhold til ulike lavere gradsprogrammer. Et viktig ansvar for det enkelte fakultet vil her bli å foreta en samordning av tilnærmet parallelle programmer. Innenfor fakultetsstrukturene som foreslås kan man også tenke seg at det tas initiativ til forskningsaktiviteter som faller utenfor "Graduate School" organiseringen. Dette er også et argument som gjentas i de ulike akkrediteringene som tidligere er gjennomført i Norge: det er viktig at et nytt universitet bygger opp forskningsaktiviteter både i bredden og i dybden (jfr. kap. 2). Innen en forholdsvis standardisert fakultetsstruktur kan man tenke seg ulike varianter av hvordan fagene organiseres. Kunnskapsgrunnlaget er her for dårlig i forhold til å konkretisere detaljert hvordan dette bør organiseres. Ulike fagfelt- og disiplinstitutter vil her være en naturlig forlengelse av fakultetstankegangen, men det bør likevel advares mot et veldig høyt antall grunneheter, og en for stor oppsplitting av faggrenser internt ved fakultetene. Et fremtidig Innlandsuniversitet vil i lang tid være et relativt lite universitet, og de fem fakultetene som foreslås bør organiseres slik at man åpner opp for faglig dialog og faglig dynamikk internt, også på tvers av campus. Fokuserede forskningsgrupper og ulike forskningssenter kan her være alternativer som også kan kombineres innen en fakultetsstruktur.

Gitt viktigheten av å få til god kontinuitet på studie- og utdanningssiden, er det imidlertid viktig at den faglige organiseringen ikke skaper uklarheter når det gjelder ansvaret for studieprogrammene på lavere og høyere nivå. Studieprogrammene bør derfor ha studieledere med formell makt og myndighet for å drifte disse (se avsnittet om styring og ledelse under).

6.2 Styring og ledelse

Når det gjelder styrings- og ledelsesmodeller eksisterer det i realiteten ikke så mange alternativer å velge mellom på institusjonsnivå. Alle de tre høyskolene har i dag en modell med valgt rektor og delt ledelse. Man er imidlertid ikke ukjent med og har til dels bred erfaring med tilsatt faglig ledelse på nivåene under. Man kan argumentere med at erfaringene fra Kvalitetsreformen ikke synes å vise til store forskjeller mellom valgte og tilsatte ledere sett fra de ansattes ståsted. Dette beror sannsynligvis på at man selvfølgelig kan finne gode og dårlige ledere både blant de som er tilsatt og de som er valgt. Samtidig gjør selve tilsettingsprosessen at selve lederutvelgelsen i prinsippet blir en bredere og mer strukturert, og at man kanskje dermed har større mulighet for å identifisere de gode kandidatene. I vårt intervju materiale synes det også å være relativt stor oppslutning om at en form for tilsatt ledelse er å foretrekke i en etableringsfase for Innlandsuniversitetet. Dette trenger ikke bety at den øverste ledelsen må komme utenfra. Samtidig kan det tenkes at eksternt rekrutterte ledere ser institusjonen Innlandsuniversitetet med friske øyne og slik sett i større grad vil ha muligheten til fylle rollen som endringsagent, hvor hovedmålet er å endre tre sammenslåtte høyskoler til ett fungerende universitet. Et siste argument som vi mener veier tungt er at et nytt Innlandsuniversitet i en oppstartfase må ha en ledelse med mulighet for å ta hurtige beslutninger. Basert på disse argumentene synes tilsatt ledelse å

være den mest hensiktsmessige modellen. Dette innebærer – i henhold til gjeldende lovverk – at Innlandsuniversitetet vil ha en ekstern styreleder.

Gitt de tydelige tilbakemeldinger som er kommet fra informanter vi har snakket med i prosessen, og de tidligere argumenter om klare makt- og ansvarslinjer, bør prinsippet om tilsatt ledelse også gjelde for faglig ledelse på fakultetsnivå, og internt ved fakultetene – herunder på studieledernivå. En spesiell utfordring her vil imidlertid være at de fem foreslåtte fakultetene vil ha aktivitet på flere campus og at det er viktig at faglig ledelse er lokalisert lokalt. Her foreslås det utnevning av ulike prodekaner som vil ha sitt virke på slike campus, og som sammen med dekan utgjør fakultetets lederteam.

De ambisjoner som Innlandsuniversitetet har satt opp knyttet til faglig utvikling og fokusering tilsier imidlertid også at en tilsatt rektor trenger et faglig sterkt lederteam rundt seg med et spesielt ansvar for drift og utvikling av kjerneaktivitetene til Innlandsuniversitetet: utdanning, forskning og innovasjon og regional utvikling. Den tilsatte rektor bør derfor understøttes med tre prorektorer med et spesielt ansvar for og relativt stor myndighet på disse områdene.

I forhold til rådsstruktur og demokratiske utvalg synes erfaringer fra læresteder med tilsatt ledelse at dette viktige organ - ikke minst som arenaer for informasjonsutveksling og dialog. Erfaringene fra matriseorganiseringen i Hedmark viser ikke minst at ulike utvalg kan ha en viktig funksjon for å stimulere til samhandling (se kap. 4). Det anbefales at et Innlandsuniversitet etablerer slike strukturer i tilknytning til den formelle styringsstrukturen. Dette bør være organer uten (eller i alle fall med svært begrenset) formell beslutningsmyndighet, men hvor konsultasjon i mer overordnede saker bør være obligatorisk (eksempelvis budsjettspørsmål, forskningssatsninger og etablering av studieprogrammer).

6.3 Geografisk lokalisering av sentrale ledelsesfunksjoner

En viktig forutsetning for prosjektet er at den såkalte paraplymodellen skal støtte opp under ”etablerte styrker og konkurransefordeler”. Dette betyr at eksisterende faglige spesialiseringer og tyngdepunkt er viktige i lokaliseringsprosessen. Her peker spesielt Høgskolen i Lillehammer seg ut med sin tyngde innen forskning og høyere gradsstudier, samt med en høy kompetanseprofil i faglig stab (se kap 3).

Flere andre forhold er imidlertid også sentrale når det gjelder geografisk lokalisering av sentrale ledelsesfunksjoner. Ikke minst vil det nye Innlandsuniversitetet være et nettverksuniversitet med de utfordringer dette medfører. Høgskolen i Hedmark er det lærested som har mest erfaring med denne organiseringsformen i dag (se kap. 4). Dette er også den høyskolen med flest studenter, og som kan sies å ha bredest kompetanse på etablering og drift av utdanningsvirksomhet i en flercampusstruktur. Høgskolen i Gjøvik har på sin side en tydelig profil innen næringslivssamarbeid og aktiviteter i grenseland mellom FoU og innovasjon - der man har lyktes med denne satsingen. PhD-studiet i

informasjonssikkerhet er et godt eksempel på dette. Slik sett har de tre høyskolene i dag en individuell profil som samsvarer med godt med hovedoppgavene for et fremtidig innlandsuniversitet.

Lillehammer – med den faglige tyngde som finnes her på forskningssiden – peker seg ut som lokaliseringssted for prorektoren med ansvar for forskning. Denne personen bør ha ansvar for å utvikle den antydende forskningsmessige overbygning som ble skissert i punktet om faglig organisering. Lillehammer synes også å være det naturlige sted for den ”Graduate School” som foreslås innen samfunnsfag, helse- og sosialfag, humaniora/lærerutdanning, pedagogikk og medier. Prorektoren for forskning bør ha ansvaret for denne enheten, og Lillehammer bør derfor ha ansvaret for å utvikle mer fagoverskridende forskningsaktiviteter, samt koordinere alle master og PhD-program innenfor dette feltet. Prorektoren for forskning vil dermed også ha stor innflytelse over høyere gradsstudier ved et fremtidig Innlandsuniversitet.

Gjøvik utpeker seg som lokaliseringssted for den andre prorektoren med ansvar for innovasjon og regional utvikling. På samme måte som at Lillehammer utvikler en ”Graduate School” peker Gjøvik seg ut for å utvikle en bredere satsning på forskningsmessig innovasjon, og i forhold til å koordinere master og PhD-studiene innen naturfag og teknikk. Den prorektoren som plasseres her vil dermed også ha innflytelse over høyere gradsstudier innen dette feltet ved et fremtidig Innlandsuniversitet.

Høgskolen i Hedmark peker seg ut som den institusjon som har mest erfaring med å drifte utdanningsvirksomhet i en flercampusstruktur, og vårt forslag er at prorektoren for utdanning er knyttet til denne institusjonen. Denne prorektoren vil ha et spesielt ansvar for lavere gradsutdanninger og tilbudsstruktur og koordinering av disse. Et annet ansvarsområde vil være sammenhengen mellom lavere grads- og høyere gradsstudier, der vedkommende sammen med de to andre prorektorene vil ha en sentral rolle for å binde sammen de to ”Graduate Schools” som foreslås, og de ulike fakultetene. Forslaget innebærer at de tre prorektorene både har egne oppgaver, og til dels overlappende ansvarsområder. Dette kan skape uklarheter når det gjelder beslutningsstruktur, men er samtidig en konstruksjon som nettopp kan sikre at det fremtidige Innlandsuniversitetet også skaper forbindelseslinjer mellom utdanning og forskning, forskning og innovasjon, og utdanning og innovasjon.

Det kan fremmes ulike argumenter for hvor rektor geografisk bør plasseres. Det kan argumenteres for at rektor bør plasseres på den største av de seks campus som et fremtidig Innlandsuniversitet vil ha. Det kan også argumenteres for at rektor bør sitte ved den campus som har den tyngste kompetanseprofilen. Begrunnelsen for disse argumentene er i hovedsak at rektorposisjonen er en faglig stilling og at en viss nærhet til store og tunge fagmiljøer er viktig. Et motargument er at i den styrings- og ledelsesmodell som foreslås er det operasjonelle faglige ansvaret for forskning, utdanning og innovasjon i hovedsak tenkt lagt til de tre prorektorene, og rektors rolle er mer tiltenkt som overordnet strateg og koordinator.

Det kan også argumenteres for at rektor bør sitte utenfor de seks campusene, og at denne personen dermed lettere kan innta en slags ”dommerrolle” i forhold til ressursfordeling og andre vanskelige beslutninger. Man kan også tenke seg at rektors plassering alternerte mellom ulike campus i en bestemt rekkefølge. I forhold til de to siste argumentene kan imidlertid en nøytral/alternierende lokalisering av rektor gjøre rektorstillingen mindre attraktiv. Plassering på en nøytral grunn ville ikke gi rektor noe kontakt med fagmiljøene i det daglige arbeidet i det hele tatt, og en alternering kan ha som konsekvens at det kan bli vanskeligere å rekruttere en person der betingelsen er at man skal ha kontorer på en rekke forskjellige campus.

Vår vurdering av hvor rektor bør plasseres er basert på to argumenter. For det første at levedyktigheten til Innlandsuniversitetet er svært avhengig av drift og utvikling, og den økonomiske bærekraften til hele nettverksinstitusjonen. Dette tilsier at rektor absolutt må være tilstede på ulike campus, og at pragmatiske hensyn som reiseavstand har betydning. Her peker Hamar seg ut som en hensiktsmessig lokalisering. For det andre er plassering av rektor også et spørsmål om likeverdighet og fordeling av funksjoner mellom de tidligere høyskolene og de fylker som er involvert. I forhold til den faglige organiseringen er to ”Graduate Schools” foreslått lagt til henholdsvis Lillehammer og Gjøvik der disse enhetene er tenkt å inneha sentrale funksjoner i det fremtidige universitetet. Ut fra et slikt hensyn er det naturlig at rektor plasseres ved Høgskolen i Hedmark.

Når det gjelder lokaliseringen av de fem dekanene vil behovet for distribuert ledelse være et viktig argument for den geografiske lokaliseringen også her. Samtidig mener vi at dekanene også bør plasseres slik at de har tilhold på en campus hvor man har et større fagmiljø som er tilknyttet det fakultet de er utsett til å lede. Vårt forslag er her følgende:

- Fakultet for samfunnsfag – dekan på Lillehammer
- Fakultet for naturvitenskap og teknologi – dekan på Gjøvik
- Fakultet for helse og sosialfag – dekan på Elverum
- Fakultet for pedagogikk, lærerutdanning og humaniora – dekan på Hamar
- Den norske Filmskolen – dekan på Lillehammer

At rektor, prorektorer, og dekanene plasseres på bestemte studiested betyr likevel ikke at dette automatisk tilsier en oppbygning av en tung administrasjon på de samme stedene. Forslagene ovenfor vektlegger behovet for distribuert faglig ledelse. Det følger av dette at forslagene ikke tar til orde for oppbygging av ett større hovedsete for det nye universitetet. I dag synes den administrative kapasiteten til de tre høyskolene å være konsentrert på Hamar, Lillehammer, Gjøvik og Elverum. Det er naturlig, og ikke minst ressursbesparende, at disse stedene også vil være de mest sentrale når det gjelder fordelingen av de administrative funksjonene i det fremtidige Innlandsuniversitetet.

6.4 Samfunns- og næringslivskontakt

Det følger av anbefalingene over at dette ansvaret organisatorisk plasseres hos den prorektor som vil ha sin plassering på Gjøvik. Tanken er her at dette skal gi denne

funksjonen tyngde og prioritet i det fremtidige Innlandsuniversitetet. Dette betyr også at samfunns- og næringslivskontakt plasseres ”i linjen” og ikke som en egen stabsfunksjon. Når det gjelder selve organiseringen synes tendensen internasjonalt, men og de tilbakemeldinger som vi har mottatt fra ulike informanter at et Innlandsuniversitet i stor grad må bidra til å etablere en mer regional forankret struktur på dette. Her vil Arena Innlandet og Forum Innlandet være viktige aktører. Som et ledd i dette arbeidet bør Østlandsforskning koples tettere organisatorisk til det nye universitetet. Østlandsforskning representerer en mulighet for å styrke oppdragsaktiviteten ved det fremtidige Innlandsuniversitetet. ”Basene” til Østlandsforskning på Lillehammer og Hamar kan her være viktige enheter som sammen med ledelsen på Gjøvik kan bidra til at man både sikrer lokal tilstedeværelse og mer overordnet styring.

6.5 Administrativ organisering

Fusjoner fører ofte til forbedringer i styring og ledelse, organisasjon og administrasjon. Tidligere studier har vist at administrasjonen som regel blir mer profesjonell og effektiv. Likevel forteller forskning på universitets- og høyskolesektoren at fusjoner sjelden fører til store økonomiske innsparinger totalt sett. En grunn er at kompleksiteten i institusjonen gjerne øker etter en fusjon. En annen grunn er at det legges opp til et økt aktivitetsnivå. En tredje grunn er at selve sammenslåingen og omstillingsarbeidet krever mye ressurser – særlig i den første fasen.

Ambisjoner om store administrative besparelser knyttet til en fusjon bør som en konsekvens modereres. Dette betyr ikke at kostnadseffektivitet ikke er viktig ved fusjonen, men at eventuelle gevinster knyttet til rasjonalisering vil måtte brukes på større grad av koordinering og kompetanseoppbygging.

Med dette som utgangspunkt, og med bakgrunn i eksisterende tekniske muligheter som i stor grad er tatt i bruk ved høyskolene i Innlandet, samt de forslag som er gitt når det gjelder faglig ledelse, vil en campusoverskridende (distribuert) administrasjonsorganisering være det mest hensiktsmessige og det man prinsipielt bør gå for. En slik løsning bør ideelt innebære at de administrative funksjonene til en viss grad koples til de utdannings- og forskningsfelt som er fordelt på ulike campus, dog uten at man iverksetter en omfattende og ressurskrevende fysisk flytting av administrativ kompetanse. I dag synes den administrative kompetansen og kapasiteten (målt i antall ansatte) i hovedsak å befinne seg på campusene på Hamar, Lillehammer, Gjøvik og Elverum – se også tabell 1, kap. 2). Det er derfor naturlig at sentrale administrative funksjoner fremdeles vil ha tilhold på disse stedene. På samme måte som når det gjelder faglig organisering må det imidlertid utpekes administrative ledere for de ulike administrative områdene som kan plasseres på ulike campus.

Uten at vi har hatt tilgang til data om eksisterende administrativ kompetanse som har muliggjort en detaljert gjennomgang, kan man argumentere for at den administrative ledelsen av økonomi og personalfunksjonen koples til rektors plassering på Hamar. Det er

også naturlig at deler av studieadministrasjonen ligger her (alternativt på Elverum) knyttet til prorektoren for utdanning.

Sett i forhold til de faglige ledelsesfunksjonene, er det naturlig at ledelsen av FoU-administrasjonen, internasjonalisering og biblioteksfunksjoner legges til Lillehammer som en følge av fokuset på forskning og den master/PhD-koordinering som er lagt her. Som en konsekvens av at den ene av de to "Graduate Schools" som foreslås er lagt til Lillehammer, er det også naturlig at deler av studieadministrasjonen legges her.

Videre er forslaget at man legger den administrative ledelsen av IT-drift, bygningsdrift og kvalitetssikring til Gjøvik for å trekke veksler på de faglige kompetansemiljøene som finnes der. Siden den ene av de to "Graduate Schools" som foreslås også tenkes lagt til Gjøvik, vil er det naturlig at deler av studieadministrasjonen også befinner seg her.

Vi må igjen understreke at vi ikke argumenterer for å bygge opp en ny stor administrativ kapasitet på det enkelte studiested, men at man ved et fusjonert universitet må ta mer koordinerte og overordnede beslutninger på ulike administrative områder, og at denne beslutningsmyndigheten må ha høy grad av spesialkompetanse, den må tydeliggjøres og koples til faglige behov.

Siden behovet for lokal tjenesteproduksjon ikke vil avta i årene som kommer, vil vi også understreke viktigheten av robuste lokale administrasjoner koplet til studielederfunksjonen. Aktuelle områder er her knyttet til student- og studieadministrasjon. Disse tjenestene må inkludere studentveiledning og bibliotekstjenester, IT-støtte og støtte til bygningsdrift (ikke minst knyttet til undervisningsrom). Slike administrasjoner i nettverk med sentraladministrasjonen har stor kjennskap til lokale kulturforhold og personer, og kan bidra til økt fleksibilitet. Og ikke minst avlastning for studieleder.

Hver campus må i tillegg ha en administrativ "campusleder" underlagt rektor. Hvorvidt disse eventuelt skal sideordnes, overordnes eller underordnes den enkelte administrative funksjonsleder, er et mer åpent spørsmål. Et fremtidig Innlandsuniversitet vil være administrativt utfordrende når det gjelder å få til samordne ulike administrative områder geografisk og funksjonelt. Siden den faglige ledelsen vil være distribuert geografisk, men med campusoverskridende faglig ansvar, er det naturlig å tenke seg at den administrative organiseringen er i tråd med dette. Matriseorganiseringen av administrasjonen ved Høgskolen i Hedmark kan her gi verdifulle erfaringer å ta med seg (se kap 4). Skal en eventuell matriseorganisering fungere også innen en større enhet må man imidlertid se nærmere på de kulturelle forutsetningene for dette, og mulighetene for å skape et engasjement og en interesse for denne formen for organisering.

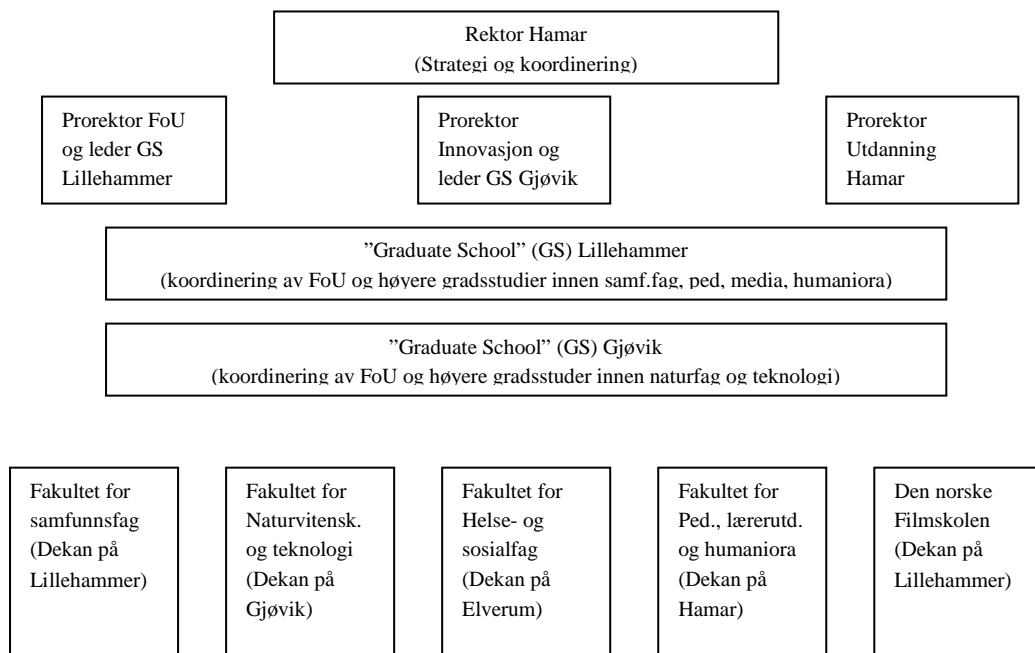
Siden det er foreslått en faglig organisering i en fakultetsstruktur vil det også være behov for å styrke den overordnede kompetansen og kapasiteten på enkelte felter på dette nivået – spesielt på økonomiforvaltning, budsjett og rapporteringer, og på personalområdet i forbindelse med tilsetninger. Dette vil ikke minst være et viktig område for de administrative lederne for ulike områder.

I våre møter mente imidlertid mange at arbeidet med realisering av et Innlandsuniversitet har kommet svært kort når det gjelder det administrative feltet, og at man har stort behov for bedre kjennskap til hverandres systemer og rutiner før endelig beslutninger på dette feltet fattes. Ikke minst synes det å være et sterkt behov for en kartlegge den faktiske kompetansen til administrasjonen ved de tre høyskolene for å finne gode samarbeids- effektiviserings- og organisasjonsløsninger. Dette synes å ha vært en viktig prosess i forkant av overgangen til matriseorganisering ved Høgskolen i Hedmark (se punkt 4.3), og som er en viktig forutsetning for det videre arbeidet.

6.6 Noen avsluttende refleksjoner

Denne rapporten er den første konkretiseringen av hvordan et fremtidig Innlandsuniversitet kan se ut. Selv om forslagene som er fremmet i høy grad reflekterer synspunkter ansatte og andre interessenter har fremført, kan konsekvensen av disse synspunktene oppleves som dramatiske når de nedtegner seg i bestemte organisasjons- og ledelsesformer, og mer skjematisk illustreres som i figur 1.

Figur 1: Sentrale styringsinstanser og faglige enheter



I fusjonslitteraturen fremheves det da også at en fusjon innebærer drastiske endringer. Ikke bare blir styringssystemene ved institusjonene berørt, men også identiteten til de involverte parter rammes. Endringer inkluderer oppløsning av eksisterende styringsformer, forandring av institusjonens normer, mål og faglige programmer, samt modifisering av organisasjon og prosedyrer (Skodvin 1999:22). Slik sett er fusjonsprosesser ikke bare strukturelt, men også kulturelt utfordrende.

Selv om strukturen som forslås er ny, vil vi likevel hevde at forslaget ikke nødvendigvis er så kulturelt utfordrende. I tråd med ”Paraplymodellen” som ble lansert i Rokkansenterets rapport er forslagene som her er lansert relativt pragmatiske og bygger i hovedsak på etablerte styrker og konkurransefordeler til dagens høyskoler. Forslagene er imidlertid ment å stimulere til større grad av faglig samarbeid og koordinering på sikt, og vårt håp er at de også kan skape grobunn for å utvikle nye identiteter og mer innholdsmessige visjoner knyttet til hva et universitet kan bety for Oppland og Hedmark.

I tiden frem mot sammenslåing og søknad om akkreditering sendes, kan imidlertid de tidligere akkrediteringene av nye universiteter i Norge og analysene som er foretatt i denne rapporten også gi antydninger om hva som synes å være viktige prioriteringer fremover:

- Det vil høyst sannsynlig bli en innstramning i vurderingskriteriene for godkjenning av nye PhD-program. Fremtidig godkjenning av universitetsstatus vil høyst sannsynlig kreve at man har uteksaminert flere kandidater enn hva tilfellet har vært frem til i dag. Dette tilsier at høyskolene må søke å etablere sine PhD-utdanninger så raskt som mulig slik at man kan vise til resultater når søknad om akkreditering sendes.
- Selv om man har klart å øke den formelle kompetansen blant vitenskaplige ansatte, er det fremdeles et stykke igjen før man kan hevde at man har en solid fagkompetanse i staben. Sett i lys av at man ved universitetsakkrediteringer i Stavanger godkjente at 46 prosent av staben hadde førstestillingskompetanse – bør dette være en målsetting å strekke seg etter for høyskolene som helhet. Her har Lillehammer kommet langt, mens det er et stykke igjen i Gjøvik og i Hedmark.
- Forskningsaktiviteten – målt bl.a. gjennom publisering - må ytterligere styrkes ved alle høyskolene. Her har alle høyskolene vist betydelig forbedring i de siste årene, men fremdeles eksisterer det enheter og miljøer som burde ha potensial for forbedring.

Litteratur

- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Becher, T. (1989) *Academic tribes and territories: The intellectual inquiry and the culture of disciplines*. Bury St. Edmunds: Open University Press/SHRE.
- Bleiklie, I., Ringkjøb, H-E., & Østergren, K. (2006) *Nytt regime i variert landskap. Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen. Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport nr. 9*. NFR, Rokkansenteret, NIFU STEP. Oslo-Bergen.
- Brandser, G. & Brekke, O-A. (2008) *Veien mot et Innlandsuniversitet. Om interne utviklingstrekk og eksterne rammebetingelser 2001 – 2008*. Rokkansenteret. Rapport 3/2008. Bergen.
- Clark, B. (1983) *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Patterns of Transformation*. Pergamon, New York.
- Christensen, T, P. Læg Reid, P. G. Roness, & K. A. Røvik (2006) *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget. Oslo
- Erichsen, V. (1997) *helse- og sosialfagutdanningene og høyskolereformen*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Eriksen, L.E. (2006) *Fra høgskole til universitet. Universitetet i Stavanger blir til*. Wigestrånd. Stavanger.
- Erlien, B. (1997) *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff (2000) The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations, *Research Policy*, 29, 109-123.
- Frølich, N. (2004) *Kunnskapens pris– regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. Rapport 5/2004 NIFU STEP. Oslo
- Frølich, N. & Stensaker, B. (2008) *Produktivitet, pragmatisme og polarisering*. Oslo: NIFU STEP.
- Gulbrandsen, M., Hovdhaugen, E. & Stensaker, B. (2006) *Betydningen av organisering for faglig utvikling av Høgskolen i Østfold*. NIFU STEP Arbeidsnotat 11/2006. Oslo
- Gornitzka, Å., Marheim Larsen, I. & Gunnes, H. (2009) *Universitetsadministrasjon i Kvalitetsreformens tiår*. NIFU STEP Rapport 15/2009. Oslo.
- Geuna, A. & Muscio, A. (2009) The governance of university knowledge transfer: a critical review of the literature. *Minerva*, 47, 93-114.

- Harman, G. (2000) Institutional mergers in Australian higher education since 1960. *Higher Education Quarterly*, 54, pp. 343-366.
- Høgskolen i Oslo (2008) *Administrasjon og administrative arbeidsområder. Rapport fra en tverrinstitusjonell arbeidsgruppe*. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2005) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen
- KD (2009) *Tilstandsrapport for høyere utdanningsinstitusjoner 2009*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kerr, C. (2001) *The uses of the university*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kyvik, S. (1999) *Evaluering av høyskolereformen. Sluttrapport*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Kyvik, S. (2009) *The dynamics of change in higher education. Expansion and Contraction in an organisational field*. Dordrecht: Springer.
- Lima, I.A. & Vabø, A. (2005) *Instituttstruktur og fakultetsorganisering ved HF-fakultetet, Universitetet i Bergen*. Rokkansenteret / NIFU STEP. Oslo.
- Lauglo, J., Olsen, T., Aasen, P., Stensaker, B., & Hetland, P. (2004) *På vei mot Innlandsuniversitetet – en vurdering av mulige PhD-program*. Oslo: NIFU STEP.
- Lægred, P. (1991) Modernisering og målstyring i staten. *Målstyring og virksomhetsplanlegging i offentlig sektor*. P. Lægred. Alma Mater. Bergen.
- March, J. G. & J. P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions. The organizational basis of politics*. Mewe York: The Free Press.
- NOKUT (2004A) *Norges Landbrukshøgskole. Akkreditering som universitet*. Oslo: NOKUT.
- NOKUT (2004B) *Høgskolen i Stavanger. Søknad om akkreditering som universitet*. Oslo: NOKUT.
- NOKUT (2006) *Høgskolen i Agder. Søknad om akkreditering som universitet*. Oslo: NOKUT.
- Prøitz, T.S (2005) Bakgrunnsutredning – Campus prosjektene ved Høgskolen i Hedmark. Arbeidsnotat 16/2005 NIFU STEP. Oslo
- Prøitz, T.S. (2001) ”Jo mer vi er sammen” – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland”. NIFU skriftserie 19/2001. Oslo.
- Rapport fra en tverrinstitusjonell arbeidsgruppe (2008) *Administrasjon og administrative arbeidsområder*. Oslo.
- Røsdal, T. (2008) Leadership and Leadership Communication in a Matrix Structured Organization. Some Critical Factors. Doktoravhandling 2005:233 NTNU. Trondheim.

- Røsdal, T. & Marheim Larsen, I. (2006) *Organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Bergen*. NIFU STEP. Arbeidsnotat 27/2006. Oslo
- Skodvin O-J. (1999) *Administrasjon og faglig samarbeid ved samlokaliserte høyskoler og nettverkshøyskoler Evaluering av høyskolereformen Delrapport 6* Oslo: Norges forskningsråd.
- Smeby, J. C. (2001) *Kunnskapens sosiale og kognitive strukturer. En teoretisk og empirisk studie av fagforskjeller ved universitetene*. Oslo: NIFU.
- Stensaker, B., Marheim Larsen, I. & Kyvik, S. (2005) *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning*. Et diskusjonsnotat utarbeidet i forbindelse med sammenslåingen av Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik. Arbeidsnotat 24/2005, NIFU STEP. Oslo
- Stensaker, B. & Norgård, J. (2001) Innovation and isomorphism: a case-study of university identity struggle 1969-1999. *Higher Education*, 42(4), pp. 473-492.
- Tilleggsavtale til samarbeidsavtalen av juni 2005 mellom HiG, HiHm, HiL, Hedmark Fylkeskommune og Oppland fylkeskommune for Utvikling av et Universitet Innlandet 2007.
- UiA (2009) *Benchmarking av administrative tjenester i UH-sektoren*. Kristiansand: Universitetet i Agder
- Vabø, A. (1995) *Disiplinære kontekster, en begrepsmessig sensitivisering*. Bergen: LOS-senteret.
- Vabø, A. (2002). *Mytedannelser i endringsprosesser i akademiske institusjoner*. Rapport 1/2002. Avhandling for dr.polit graden. Rapport 1/2002. Bergen: Stein Rokkan senteret for flerfaglig samfunnsforskning