



## Råd for samarbeid med arbeidslivet

En underveisevaluering

Silje Maria Tellmann, Per Olaf Aamodt, Mari Elken,  
Even Hellan Larsen og Sveinung Skule

Rapport 2017:9

**NIFU**



# Råd for samarbeid med arbeidslivet

En underveisevaluering

Silje Maria Tellmann, Per Olaf Aamodt, Mari Elken,  
Even Hellan Larsen og Sveinung Skule

Rapport 2017:9

Rapport 2017:9

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)  
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 12820734

Oppdragsgiver Kunnskapsdepartementet  
Adresse Postboks 8119 Dep, 0032 Oslo

Bilddesign Cathrine Årving  
Foto Shutterstock

ISBN 978-82-327-0272-5  
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)

---

# Forord

Norske universiteter og høyskoler ble fra 2011 pålagt å etablere Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). Formålet med denne underveisevalueringen er å undersøke om ordningen bidrar til økt og bedre samarbeid mellom universiteter og høyskoler og arbeidsliv, om samarbeidet blir mer strukturert og bedre forankret i institusjonenes planer og strategier og om RSAene bidrar til bedre og mer relevante gradsutdanninger og etter- og videreutdanningstilbud.

Evalueringen er utført på oppdrag for Kunnskapsdepartementet.

Vi takker alle våre kontaktpersoner ved universiteter og høyskoler, og spesielt sekretariatene for RSAene som har bidratt med en stor mengde informasjon om arbeidet i hvert enkelt råd. Videre takker vi alle rådsmedlemmer som har latt seg intervjuet eller har svart på spørreundersøkelsen, ansvarlige for regionale kompetansestrategier i fylkeskommunene, og nøkkelinformanter i NHO, Virke, Spekter og KS som har deltatt i fokusgrupper.

Rapporten er skrevet av Silje Tellmann som har hatt hovedansvaret for kapittel 2 - 6, Mari Elken som har gjennomført to av case-studiene og skrevet deler av kapittel 5, Per Olaf Aamodt som har vært ansvarlig for utforming av spørreundersøkelsen og all analyse og resultater fra denne, samt Sveinung Skule som har vært prosjektleder og skrevet kapittel 7. Kapittel 1 er skrevet i samarbeid. Even Hellan Larsen har vært ansvarlig for den praktiske gjennomføringen av spørreundersøkelsen, innsamling av dokumentasjon fra lærestedene og har skrevet kapittel 4.3. Forfatterne takker for gode innspill og kommentarer fra Inger Marie Skinderhaug og Ingvild Marheim Larsen i Kunnskapsdepartementet, og fra Nicoline Frølich og Vibeke Opheim i NIFU.

Oslo, 23. mai 2017

Vibeke Opheim  
Assisterende direktør

Nicoline Frølich  
Forskningsleder

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>11</b>
1.1 Formål og bakgrunn for evalueringen .....	11
1.2 Evalueringens kontekst .....	12
1.2.1 Samarbeid med arbeidslivet – omfang og drivkrefter .....	12
1.2.2 RSA som virkemiddel i styring og ledelse av lærestedenes samspill med arbeidslivet .....	13
1.2.3 RSAenes inngrep med etter- og videreutdanningstilbudet .....	14
1.2.4 RSA i lys av utviklingen mot større og mer geografisk spredte institusjoner .....	15
1.2.5 RSA som virkemiddel i regionale kompetansestrategier .....	15
1.3 Evalueringens problemstillinger .....	16
<b>2 Metode og data</b> .....	<b>18</b>
2.1 Metodiske utfordringer .....	21
<b>3 Organiseringen av RSA ved lærestedene</b> .....	<b>22</b>
3.1 Framveksten av RSA ved norske læresteder .....	22
3.2 Rammene for opprettelsen og virksomheten til RSA .....	23
3.3 Mandat og organisatorisk innplassering ved institusjonene .....	25
3.3.1 Mandatene .....	25
3.3.2 Organisatoriske modeller og innplassering ved institusjonen(-e) .....	27
3.4 Rådenes sammensetning .....	29
3.4.1 Ledelse av rådene .....	33
3.5 Medlemmenes vurderinger av studietilbudenes relevans og kvalitet .....	33
3.6 Oppsummering: organisering av RSA ved lærestedene .....	35
<b>4 RSAenes virksomhet ved lærestedene</b> .....	<b>36</b>
4.1 Møteaktivitet og arbeidsform .....	36
4.1.1 Om møteformen .....	36
4.1.2 Møtetema .....	39
4.2 Arbeidet med strategier for samarbeid med arbeidslivet i RSA .....	40
4.3 RSA i institusjonenes årsrapporter .....	44
4.3.1 Rapportering om RSA .....	45
4.3.2 Rapportering om andre forbindelser med arbeidslivet .....	45
4.4 Hvilken betydning har RSA hatt? .....	46
4.5 Oppsummering: RSAs virksomhet ved lærestedene .....	51
<b>5 Råd for samarbeid ved fire institusjoner</b> .....	<b>52</b>
5.1 NTNU: fra topptungt RSA til desentraliserte, tematisk organiserte RSAer .....	52
5.1.1 RSA ved gamle NTNU .....	53
5.1.2 RSA ved nye NTNU .....	54
5.2 UiS: Verdiskapningsforum med en understruktur av samhandlingsgrupper .....	56
5.2.1 Første RSA ved UiS .....	57
5.2.2 Etablering av Verdiskapningsforum – et mer tydelig og strategisk organ .....	58
5.2.3 Verdiskapningsforum og fire samhandlingsgrupper – bredere deltakelse og strategiske fokusområder .....	59
5.2.4 Tilpasset format og forsiktig entusiasme .....	60
5.3 UiT Norges arktiske universitet: med sekretariat ved Senter for karriere og arbeidsliv .....	61
5.3.1 RSAs mandat og organisatorisk forankring .....	61
5.3.2 Beskrivelse av RSAs virksomhet .....	63
5.3.3 Ulike resultater fra RSAs arbeid .....	64
5.3.4 Balansegangen mellom det å være overordnet eller operativt .....	65
5.3.5 Fra RSA til PSA? .....	65
5.4 HiØ: rektorstyrt RSA med regional orientering .....	66
5.4.1 RSA som et koblingspunkt mellom interne og eksterne samarbeidsorganer .....	67
5.4.2 RSA som ett av flere fora for samarbeid mellom høgskolen og arbeidslivet .....	68
5.5 Refleksjoner .....	69
5.5.1 Funksjon: strategisk eller operativt? .....	70
5.5.2 Eierskap: Arbeidslivet eller utdanningsinstitusjonen .....	71
5.5.3 Struktur: En eller flere .....	71
5.5.4 Behov for lokal fleksibilitet .....	72

<b>6</b>	<b>Rådenes rolle i det regionale kompetansearbeidet .....</b>	<b>73</b>
6.1	Fylkeskommunens relasjon til høyere utdanning .....	73
6.2	RSA som et regionalt koblingspunkt? .....	74
6.2.1	Betydningen av fusjoner for arbeidet i RSA .....	76
6.3	Mot regionale kompetansepolitiske strategier .....	76
<b>7</b>	<b>Konklusjoner og anbefalinger .....</b>	<b>80</b>
7.1	Oppsummering og konklusjoner .....	80
7.1.1	I hvilken grad har RSA bidratt til utvikling av institusjonenes strategier for samarbeid med arbeidslivet? .....	80
7.1.2	Er RSAene implementert på en måte som gjør dem egnet til å oppnå formålet? .....	82
7.1.3	Hvilken rolle spiller RSAene i forhold til regionale kompetansebehov og regionale kompetansestrategier? .....	84
7.2	Anbefalinger for videreutvikling av RSA-ordningen .....	84
7.2.1	Anbefalinger til Kunnskapsdepartementet .....	85
7.2.2	Anbefalinger til universiteter og høyskoler .....	85
7.2.3	Anbefalinger til arbeidslivets organisasjoner .....	85
7.2.4	Anbefalinger til regionene .....	86
	<b>Referanser .....</b>	<b>87</b>
	<b>Vedlegg 1: Oversikt over RSA som er dekket av undersøkelsen .....</b>	<b>88</b>
	<b>Tabelloversikt .....</b>	<b>89</b>
	<b>Figuroversikt .....</b>	<b>90</b>





# Sammendrag

Norske universiteter og høyskoler ble fra 2011 pålagt å etablere Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). Formålet med denne evalueringen er å undersøke om ordningen bidrar til økt og bedre samarbeid mellom universiteter og høyskoler og arbeidsliv, om samarbeidet blir mer strukturert og bedre forankret i institusjonenes planer og strategier, og om RSAene bidrar til bedre og mer relevante gradstudier og etter- og videreutdanningstilbud.

Evalueringen bygger på et omfattende datamateriale: Dokumentstudier av RSAenes arbeid ved institusjonene, gjennomgang av institusjonenes årsrapporter, intervjuer med sekretariatsledere for seks av rådene, casestudier av RSAene ved fire universiteter og høyskoler, fokusgrupper med representanter for fire hovedorganisasjoner på arbeidsgiversiden, intervjuer med fem nøkkelpersoner i fylkeskommunenes arbeid med regionale kompetansestrategier, og en spørreundersøkelse som ble besvart av 226 nåværende og tidligere RSA-medlemmer. Datamaterialet gir samlet sett god innsikt i hvordan rådene har blitt etablert og utviklet.

Ordningen er fortsatt i støpeskjeen, til tross for at det er seks år siden pålegget om å opprette rådene. Implementeringen er sterkt påvirket av at mange råd er nedlagt og endret i forbindelse med de omfattende fusjonsprosessene i sektoren. Evalueringen er derfor lagt opp som en underveisevaluering, der hovedformålet har vært å undersøke erfaringer og foreløpige resultater så langt, og identifisere betingelser, organisering og arbeidsformer for RSAene som er assosiert med nytteverdi med tanke på videre utvikling av ordningen.

## **Rådene bidrar til styrket samarbeid**

Vår hovedkonklusjon er at etableringen av rådene bidrar til å styrke og forankre samarbeidet mellom universiteter og høyskoler og arbeidslivet, og øke den gjensidige forståelsen. Tilleggsverdien sammenliknet med eksisterende organer og kontaktflater med arbeidslivet er særlig knyttet til styrket dialog på strategisk nivå. Variasjonen er stor, og ordningens potensial er så langt ikke utnyttet. Resultatene fra RSA-arbeidet når det gjelder konkrete endringer i gradsstudier og etter- og videreutdanningstilbud er foreløpig beskjedne ved de fleste lærestedene. At endringene er beskjedne så langt må sees på bakgrunn av at de fleste nåværende RSAene er i en tidlig fase på grunn av strukturendringene, samtidig som rådenes arbeid har en langsiktig virkningshorisont.

## **Ordningen bør videreføres**

Vår vurdering er at ordningen har potensial til å skape flere konkrete resultater dersom den videreføres og videreutvikles. Vår anbefaling er derfor å videreføre ordningen. Universiteter og høyskoler bør fortsatt gis stor frihet til å tilpasse ordningen lokalt.

Nedenfor utdypes noen av resultatene, og våre råd og anbefalinger til videreutvikling av ordningen.

## **RSA bidrar til strategier for samarbeid, legitimering og nye kontaktflater**

Våre data indikerer at RSA bidrar til bedre strategisk forankring av samarbeidet. Svært få institusjoner har lagt RSA til eksisterende samarbeidsorganer selv om de hadde frihet til det. De nyetablerte organene har skapt nye kontaktflater og samarbeidsmønstre, men også bidratt til å formalisere, legitimere og understøtte eksisterende samarbeidsrelasjoner.

## **Styrket gjensidig forståelse – beskjedne konkrete resultater**

Vi kan ikke konkludere med at Rådene for samarbeid med arbeidslivet så langt innfrir målene om at gradsutdanningene skulle utvikles når det gjelder innhold og fleksibilitet, at det skulle utvikles relevante og bedre tilpassede etter- og videreutdanningstilbud, økt praksis eller ordninger med avtakerpaneler fra arbeidslivet. RSA har bidratt til konkrete resultater ved noen institusjoner i form av nye eller endrede studietilbud. Et stort flertall av RSA-medlemmene forventer framtidig nytteverdi av rådene. Dette er indikasjoner på at ordningen har potensial til å bidra bredere til flere konkrete resultater i fremtiden. Beskjedne resultater så langt kan dels forklares med at rådene fortsatt er i støpeskjeen etter en turbulent introduksjonsperiode med mange strukturendringer. I tillegg er RSAenes hovedaktivitet rettet mot institusjonenes toppledelse og strategi. Det medfører at vi må forvente en relativt lang virkningshorisont før strategiene materialiserer seg i konkrete tiltak. Foreløpig er det i hovedsak *grunnlaget* for framtidige resultater, i form av bredere kontaktflate, strategisk dialog og gjensidig forståelse som er styrket.

## **En av mange kontaktflater, men verdien er komplementær**

RSAenes bidrag til å styrke samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene og arbeidslivet må sees på bakgrunn av at de er ett av en lang rekke organer og kontaktflater som har samarbeid med arbeidslivet som del av sitt formål. Mange institusjoner hadde allerede strategier, mål og planer for samarbeid med arbeidslivet før RSAene ble etablert. RSAene har måttet finne sin rolle i tilknytning til allerede etablerte strategier, fora og virkemidler. Variasjonen i implementeringen av ordningen er stor, og noen institusjoner har valgt minimumsløsninger. At bare én institusjon valgte å legge RSA til et eksisterende organ indikerer at eksisterende samarbeidsfora ikke tilfredsstilte kravene om at det skulle utvikles strategier for samarbeid for hele institusjonen. De nye rådene har tilført noe som kommer i tillegg til tidligere kontaktflater.

## **Regionale kompetansebehov viktig i RSA**

Kompetansebehovene i regionene har vært et viktig tema i RSAene. Særlig tydelig er dette i høyskoler og universiteter med tydelig regional profil, som Universitetet i Agder og Universitetet i Stavanger. Flere institusjoner har gått i retning av å involvere regionale aktører mer i RSA, mens nasjonale aktører har fått en redusert rolle. Dette gjelder også fusjonerte og geografisk spredte flercampusinstitusjoner som NTNU og Norges arktiske universitet.

Erfaringene fra fylkeskommunenes pilotarbeid med regionale kompetansestrategier er for tidlige og sprikende til å konkludere om RSA kan virke som en brobygger mellom regionene og utdanningsinstitusjonene i dette arbeidet. Dersom regionreformen gir fylkene et tydeligere kompetansepolitisk ansvar samtidig som RSA-ordningen opprettholdes vil det være grunnlag for et slikt samarbeid i fremtiden.

## **Betingelser for å lykkes med RSA**

Variasjonen mellom institusjonene i implementeringen av RSA er stor, og er ikke blitt mindre over tid. Det indikerer at lokale tilpasninger er avgjørende for å lykkes med RSA. Institusjonene tilpasser ordningen til sine særegne fagporteføljer, strategi og profil, satsingsområder, størrelse, geografiske plassering og særtrekk ved det arbeidslivet kandidatene utdannes til. Implementeringen tilpasses også til de organene institusjonene allerede har, med overlappende eller tilgrensende oppgaver.

Når lokale tilpasninger er et viktig suksesskriterium er det vanskelig å identifisere felles suksessfaktorer for RSAene. Det er likevel grunn til å framheve noen forhold som vil kunne påvirke mulighetene for å nå konkrete resultater:

#### *Nettverk kan gjøre veien fra strategisk dialog til konkrete resultater kortere*

- Både i Kunnskapsdepartementets føringer og den praktiske implementeringen er det en tydelig spenning mellom RSAenes pålagte oppgaver med strategiutvikling og strategisk dialog på den ene siden, og ønsket om (raske) konkrete resultater i utviklingen av gradsstudier og etter- og videreutdanning på den andre. Det siste krever utviklingsarbeid på operativt nivå i store og løst koblede organisasjoner med høy faglig autonomi, der studieprogramlederne oftere har en koordinatorrolle enn en tydelig lederrolle. I slike organisasjoner kan veien fra overordnet institusjonsstrategi til konkrete endringer i studietilbudene være lang. Som supplement til å arbeide via institusjonenes toppledelse og sentrale strategier, har noen av institusjonene etablert undergrupper til RSAene. Gjennom bredere nettverk og personoverlapp til organer med tilgrensende mandat, får RSAene et redskap for å skape felles forståelse og bredere mobilisering. De relaterte organene kan finnes i institusjonen eller i arbeidslivet og regionen. Noen RSAer har også vært tett koplet til institusjonens styre på saksbasis. En mulig suksessfaktor kan derfor være RSAenes evne til å mobilisere, samordne og kople seg til relevante organer og personer, og oppnå felles forståelse innenfor bredere nettverk som «drar i samme retning». Slike nettverk kan supplere arbeidet gjennom de formelle styringslinjene og gjøre veien fra strategisk dialog til operativ handling kortere. Muligheten for å videreutvikle RSAenes funksjon som knutepunkt i slike nettverk bør hensyntas ved sammensetning og arbeidsform for RSAene.

#### *Riktig administrativ forankring og støtte kan styrke kontinuitet og nettverksfunksjon*

- Kontinuitet i RSA-arbeidet har vist seg å være en betydelig utfordring i en sektor der mye endrer seg, også institusjonens omgivelser, struktur og faglige ledelse. Ved enkelte institusjoner er RSAenes sekretariat forankret i administrative enheter som bidrar til kontinuitet som strekker seg over flere rektor- og styreperioder. Dette kan bidra til oppfølging i en administrativ styringslinje som noen steder kan være mer effektiv enn den faglige. Administrative enheter som også har ansvar for tilgrensende oppgaver i grenseflaten mot arbeidslivet (samfunnskontakt, innovasjon og entreprenørskap, vitenskapsbutikker, karrieresentre mv) kan bidra vesentlig til at RSA utvikles som node i et bredere nettverk av relaterte organer.

#### *Regional RSA i samarbeid mellom flere institusjoner er krevende*

- Regionale RSAer der sekretariatet ligger utenfor institusjonen kan ut fra dette få utfordringer med å ivareta kontinuitet og sikre oppfølging. Det kan også være utfordrende å utvikle felles agendaer på tvers av institusjoner med ulike profiler, fagporteføljer og satsingsområder.

#### *Synliggjøring av resultater er viktig for legitimitet og læring*

- RSAene synes å ha brukt lite tid på å synliggjøre og vurdere resultatene av eget arbeid. En betydelig del av RSA-medlemmene er usikre på hvilke resultater arbeidet har gitt. Både som grunnlag for å forbedre egen arbeidsform og for å styrke ordningens legitimitet kan det være viktig å synliggjøre både indirekte og direkte resultater av arbeidet, innad i RSA og i institusjonene.

## Anbefalinger

Med utgangspunkt i erfaringene så langt gir vi følgende anbefalinger for videreføring og videreutvikling av RSA-arbeidet:

Kunnskapsdepartementet bør:

- Videreføre RSA-ordningen.
- Fortsatt gi universiteter og høyskoler stor frihet til å tilpasse ordningen lokalt.
- Friheten bør likevel ikke bli så omfattende at institusjonene kan velge vekk organer som har strategisk dialog med institusjonens ledelse om samarbeidet med arbeidslivet.
- Tilrettelegge for møteplasser, erfaringsutveksling og læring mellom institusjonene om ulike måter å implementere RSA, og om resultatene av RSA-arbeidet. Departementet bør bidra til at arbeidslivet deltar aktivt i slik erfaringsutveksling.

Universiteter og høyskoler bør:

- Vurdere hvordan organisering, sammensetning av rådene, arbeidsform og agenda kan tilpasses og understøtte øvrige strategier og satsingsområder. Ordningen bør tilpasses institusjonens særegne fagportefølje og profil, størrelse, geografiske plassering og særtrekk ved det arbeidslivet kandidatene utdannes til. I tillegg bør den tilpasses de organer institusjonene og regionene allerede har med overlappende eller tilgrensende oppgaver. Representanter fra arbeidslivet bør delta i denne vurderingen.
- Vurdere hvordan RSAenes funksjon som knutepunkt i nettverk av relaterte organer kan styrkes.
- Vurdere om mandatene for RSAene kan bli tydeligere, og hvordan eksterne rådsmedlemmer kan engasjeres aktivt i utviklingen av rådenes agenda.
- Vurdere hvordan RSAenes administrative støttfunksjoner kan ivareta kontinuiteten i RSA-arbeidet, og understøtte nettverksfunksjonen og samhandlingen med organer og fora med beslektede oppgaver.
- Styrke tilbakemeldingen til rådene om hvordan deres arbeid får virkning i organisasjonen og hvilke konkrete resultater som oppnås.

Arbeidslivets organisasjoner bør:

- Fortsette sitt eget arbeid med erfaringsutveksling på tvers av RSAene, og med å vurdere felles initiativer i RSAene, også på tvers av hovedorganisasjonene.
- Vurdere å være mer aktive i å spille inn til agendaen for RSA-møtene.
- Fortsatt være fleksible i forhold hver enkelt institusjons særlige profil, behov og satsinger.
- Bidra til å utvikle RSAenes nettverks- og knutepunktsfunksjon.

Fylkeskommunene bør:

- Holde seg orientert om RSAenes arbeid med betydning for regionens kompetansetilgang og kompetansestrategier.
- Informere RSAene om sitt eget arbeid, og samhandle med RSAene om saker av felles interesse.
- Vurdere hvorvidt samordning av arbeidet kan styrkes gjennom personoverlapp mellom RSA-medlemmer og deltakere i arbeidet med regionale kompetansestrategier.

# 1 Introduksjon

## 1.1 Formål og bakgrunn for evalueringen

Formålet med evalueringen av Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) har vært å undersøke i hvilken grad Stortingets målsettinger for opprettelsen av ordningen med slike råd er oppfylt. Vi undersøker om ordningen bidrar til økt og bedre samarbeid mellom universiteter og høyskoler og arbeidsliv, om samarbeidet blir mer strukturert og bedre forankret i institusjonenes planer og strategier, og om RSAene bidrar til bedre og mer relevante gradsutdanninger og etter- og videreutdanningstilbud.

Bakgrunnen for at universiteter og høyskoler fra 2011 ble pålagt å opprette Råd for samarbeid med arbeidslivet var at erfaringene med slikt samarbeid ble oppfattet som gode (St. meld. nr. 44 (2008-2009)). Kunnskapsdepartementet mente at samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner og arbeidsliv bidrar til mer relevante og attraktive studier som treffer arbeidslivets kompetansebehov bedre. Samtidig ble samarbeidet oppfattet som svært varierende, og ofte tilfeldig og personavhengig. Utviklingen mot mer samarbeid ble beskrevet som for langsom. Opprettelsen av RSA skulle påskynde utviklingen og legge til rette for et samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv som skulle bli «mer strukturert og bedre forankret i institusjonenes planer og strategier» (St. meld. nr. 44 (2008-2009) s. 76). Hovedgrepet var derfor at institusjonene skulle utvikle nye og bedre strategier for å øke samarbeidet mellom høyere utdanning og arbeidsliv, med formål om å høyne kvaliteten og øke fleksibiliteten i utdanningstilbudene. Strategiene skulle blant annet

- ha klare mål og kriterier for måloppnåelse.
- innebære varig dialog med arbeidslivet om utvikling av gradsutdanninger og etter- og videreutdanning, når det gjelder både innhold og fleksibilitet. Styrking av bachelorgraden skal spesielt gis oppmerksomhet i dette arbeidet.
- vise hvordan institusjonene vil utvikle ordninger for økt bruk av frivilligpraksis, og etablere en form for avtakerpaneler som skal bidra til bedre utdanninger.
- legge opp til å utvikle relevante og tilpassede etter- og videreutdanningstilbud.

Strategiene skulle utvikles i samarbeid med arbeidslivet og studentrepresentanter i de nye RSAene. Meldingen la imidlertid opp til at institusjonene skulle ha stor frihet i utformingen av rådene, og de skulle selv «vurdere hvilken form som er egnet for disse rådene, og representanter fra andre sektorer, frivillige organisasjoner eller folkevalgte kan også inviteres inn. I mange tilfeller kan det være hensiktsmessig at institusjonenes allerede etablerte institusjonsallianser og nettverk driver strategiutviklingen sammen.» (St. meld. nr. 44 (2008-2009) s. 76) Stortingets melding la dermed flere detaljerte føringer på strategiene for samarbeid enn for selve RSAene, og rådene var slik sett et redskap for å utvikle strategiene. Stortinget sluttet seg til behovet for å styrke samarbeidet med

arbeidslivet (Innst. 192 S (2009–2010)), og hadde ikke kommentarer til forslaget om Råd for samarbeid med arbeidslivet eller strategier for slikt samarbeid.

Da Kunnskapsdepartementet høsten 2016 besluttet at ordningen skulle evalueres la departementet enkelte føringer for evalueringen:

- Evalueringen skulle være fremadskuende og utviklingsorientert, og reflektere at RSA bare representerer én del av institusjonenes samlede samfunnskontakt.
- Evalueringen skulle også vurdere «funksjonen til RSA i lys av større utdanningsinstitusjoner og større folkevalgte regioner med et tydeligere ansvar for strategisk kompetansepolitisk planlegging og utvikling i regionen».
- Evalueringen skulle derfor også vurdere RSAs rolle opp mot arbeidet med regionale kompetansestrategier og komme med anbefalinger om hvordan en slik rolle kan videreutvikles.

Nedenfor beskriver vi konteksten for evalueringen nærmere, før vi presenterer evalueringens problemstillinger.

## 1.2 Evalueringens kontekst

### 1.2.1 Samarbeid med arbeidslivet – omfang og drivkrefter

Etableringen av Råd for samarbeid med arbeidslivet føyer seg inn i en bred nasjonal og internasjonal utvikling for å styrke utdanningsinstitusjonenes samfunnsrelevans. Samarbeid med lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv, og bidrag til innovasjon, verdiskaping og etter- og videreutdanning er lovfestede oppgaver for universiteter og høyskoler. Etter årtusenskiftet har forventningene til institusjonenes samspill med omverdenen økt, og de senere årene har betydningen av samspill for kvaliteten på utdanningene fått stadig økende oppmerksomhet. I forarbeidet til Meld. St. 16 (2016-2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* ble samspill med arbeidslivet identifisert som én av fem faktorer som er avgjørende for god utdanningskvalitet. I meldingen er ikke utdanningskvalitet definert entydig, men arbeidslivsrelevans og samspill med arbeidslivet har fått en tydelig plass i drøftingen av kvalitet. Utviklingen er på ingen måte særnorsk. I 2015 samlet utdanningsministrene i det europeiske utdanningsområdet seg om en felles erklæring som setter relevans, employability og dialog med arbeidslivet på toppen av utviklingsagendaen, sammen med kvalitet (Yerevan Communique, 2015).

Forestillingen om at samarbeid med arbeidslivet styrker utdanningskvaliteten har støtte i nyere forskning. Norske studier har indikert at samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv og kontakt med arbeidslivet under studiene kan styrke utdanningenes relevans og læringsutbytte, øke motivasjon og gjennomføring og lette studentenes overgang fra studier til arbeidsliv (Brandt et al., 2008; Næss, Thune, & Vabø, 2012; Thune & Støren, 2015).

Bolognaprosessen og den norske oppfølgingen gjennom Kvalitetsreformen bidro til å legge til rette for styrket samspill, og departementet har fulgt opp målene om samarbeid og arbeidslivsrelevans gjennom en bred vifte av virkemidler og tiltak. I tillegg til lovfesting av samarbeidet, har Kunnskapsdepartementet innført samarbeid med samfunns- og arbeidsliv som kvalitativ styringsparameter for sektoren, og fulgt opp dette i styringsdialogen. Det finnes også en rekke andre insentiver, tiltak og virkemidler som stimulerer til slikt samarbeid. Eksempler på direkte insentiver kan være forskrifter om akkreditering som fastsetter krav til relevans av studiene og til institusjonens samspill med arbeidslivet (Studietilsynsforskriften), rammeplaner som fastsetter krav til praksis, programvirksomhet med økonomiske insentiver for samarbeid (eksempelvis klyngeprogrammer), og premiering av institusjonenes inntekter fra oppdragsutdanning i finansieringssystemet (BOA-indikator). Blant de indirekte virkemidlene er indikatorer som måler både studentenes og de ferdige kandidatenes syn på utdanningenes relevans (Studiebarometeret og Kandidatundersøkelsen). De årlige tilstandsrapportene omhandler temaer som samspillet med arbeidslivet og institusjonenes evne til å

imøtekomme framtidige kompetansebehov. Gjennom Kvalifikasjonsrammeverket har studentenes læringsutbytte og kompetansen kandidatene skal oppnå gjennom utdanningen fått økt oppmerksomhet. Konkurransen om studentene kan også være en drivkraft for styrket samarbeid, ved at studier med høy arbeidslivsrelevans kan være et viktig konkurransefortrinn i utdanningsmarkedet.

I tillegg til RSAene er det en rekke andre organer som gjennom sin sammensetning eller sitt ansvarsområde ivaretar ulike sider ved samspillet med arbeids- og samfunnsliv. Institusjonenes styre er pålagt å ha eksterne medlemmer. I tillegg finnes ofte styre eller råd på fakultets-, institutt- og fagområde- eller studieprogramnivå med representanter for arbeidsliv og samfunn. Nasjonale råd og rammeplanutvalg er også eksempler på organer med representasjon fra arbeidslivet. Samarbeidsorganene mellom helseforetakene og lærestedene omfatter samarbeid både om kandidatproduksjon, praksis og innholdet i helseutdanningene. Ved institusjonene finnes ulike enheter og ordninger som for eksempel karrieresentre, etter- og videreutdanningsenheter, vitenskapsbutikker og praksisordninger som har som formål å styrke kontakten mellom utdanning og arbeidsliv.

Tidligere studier indikerer at mange faglig ansatte ved norske universiteter og høyskoler oppgir ganske omfattende både formalisert og uformalisert samarbeid, kontakt- og formidlingsaktivitet rettet mot arbeidsliv og samfunn. Eksempelvis har over en femtedel av de vitenskapelig ansatte samarbeidet om utplassering av studenter i arbeidslivet i løpet av en treårsperiode, og bare 7% har ikke hatt noen form for samarbeid eller formidlingsaktivitet i løpet av perioden (Thune, Aamodt, & Gulbrandsen, 2014). Mye av det uformelle samarbeidet er initiert «nedenfra», uten særskilte tiltak eller stimulanser. Både omfang, samarbeidspartnere og type samarbeid varierer imidlertid sterkt etter fagområde, institusjonstype og stillingsnivå.

En indikator på hvordan eksisterende virkemidler og samarbeidsformer fungerer er om de ferdige kandidatene har samarbeidet med arbeidslivet under studiene, og hvordan de vurderer utdanningenes relevans. NIFUs kandidatundersøkelser viser at omlag halvparten av mastergradskandidatene har deltatt i prosjektsamarbeid eller liknende i løpet av studietiden, mens en tredjedel har hatt praksis. Tre fjerdedeler av mastergradskandidatene er litt fornøyd eller svært fornøyd med studiets relevans for arbeidslivet (Støren, Salvanes, Reymert, Arnesen, & Wiers-Jenssen, 2016). Selve omfanget av samarbeidet har ikke økt de siste fire årene, mens andelen som er svært fornøyd viser en liten økning fra 2007 til 2015<sup>1</sup>. Også studiebarometeret indikerer utbredt tilfredshet med studienes arbeidslivsrelevans, selv om det kan stilles spørsmålsteget ved studentens forutsetninger for å vurdere relevansen før de fått sin første jobb.

Status er altså et relativt omfattende samarbeid med arbeidslivet, stor variasjon i samarbeidsformer og samarbeidspartnere, og et omfattende sett av insentiver, virkemidler og organer med samarbeid og relevansorientering som formål.

RSA-ene opererer dermed i en kontekst med mange ulike, parallelle og i noen tilfeller lite koordinerte aktiviteter på ulike nivåer. For evalueringen reiser dette spørsmål ved hvordan RSAene har plassert seg i dette bildet, hvilken rolle de har i samspill med andre virkemidler og organer, og hvorvidt de er komplementære, koordinerende og forsterkende i forhold til disse.

### **1.2.2 RSA som virkemiddel i styring og ledelse av lærestedenes samspill med arbeidslivet**

Stortingsmelding 44 (2008-2009) setter som mål at RSAene skal resultere i utvikling av både gradsstudier og etter- og videreutdanninger, med særlig vekt på bachelorutdanningene. Det er altså en klar ambisjon om å stimulere endringer på studieprogramnivå. Dette kan bety endringer sammensetningen av emner i studieprogrammet eller i innholdet i emnene, det vil si i pensum, undervisnings- og veiledningsformer, prosjektarbeid eller praksis.

---

<sup>1</sup> Kilde: NIFUs Kandidatundersøkelse, spesialkjøring.

Endringer av gradsstudiene forutsetter at RSAene direkte eller indirekte kommer i inngrep med utformingen av studieprogrammene. En undersøkelse blant studieprogramledere viser at de synes å ha innflytelse over sammensetningen av emner, men i begrenset grad over det faglige innholdet i emnene (Aamodt et al., 2016, pp. 38-42). Å endre innholdet i emnene krever medvirkning og beslutninger fra de emneansvarlige og undervisningspersonalet på grunn av den faglige autonomien.

Dersom strategier for økt samarbeid skal få reell betydning for studietilbudene, må det derfor utvikles virkemidler som mobiliserer faglige autonome studieledere og emneansvarlige<sup>2</sup>. Studieprogramlederne uttrykker i en tidligere undersøkelse at de viktigste tiltakene for kvalitetsutvikling er å styrke helhet og sammenheng i studieprogrammet og å fornye faginnholdet. Bedre kontakt med arbeidslivet nevnes også, men av betydelig færre (Aamodt et al., 2016, p. 58). Det illustrerer at Stortingets ambisjoner for RSAene om å komme i inngrep med innholdet i gradsutdanningene er ambisiøse, og krever en langsiktig tidshorison. En kartlegging blant et (ikke representativt) utvalg studieprogramledere gjennomført av NOKUT i 2015 understreker dette (Haakstad & Kantardjiev, 2015). To tredjedeler kjente ikke til RSAene. Det er i seg selv ikke avgjørende, siden RSA kan påvirke bachelorutdanningene via strategier og styring kanalisert gjennom styringsnivåene. Kartleggingen kan likevel indikere at eventuelle endringer så langt ikke har vært omfattende. Det er heller ikke naturlig å forvente etter såpass kort virkningstid.

Internasjonal forskning om styring og ledelse indikerer at det kan være en lang vei fra etablering av strategiske eller rådgivende organer på institusjonsnivå til endringer i den enkelte utdanning. Utviklingen mot at institusjonene i økende grad forventes å opptre som strategiske aktører (Bleiklie & Frølich, 2014) støtter an mot en lang tradisjon for kollegiale styringsformer, og kjennetegnet ved universiteter som «bunn-tunge» (faglig primærvirksomhet er på lavt organisatorisk nivå) og løst koblede (ulike faglige enheter er forholdsvis lite avhengige av hverandre) (Whitley, 2008). Det betyr at til tross for et ønske om å endre institusjonene til å bli mer helhetlige og strømlinjeformede, er de fleste institusjonene preget av hybride løsninger der ulike styringslogikker eksisterer side ved side. Derfor er det ikke entydig hvilke effekter styrer og rådgivende organer på ulike nivåer har, om de først og fremst fungerer som arenaer for strategisk endring eller som legitimerende organer (Stensaker, Vabø, & Reymert, 2016). Det er mye som tyder på at organer som er plassert langt fra «bunnen» der man driver med primærvirksomheten kan oppfattes som mindre relevante, spesielt hvis de også har en uavklart rolle i forhold til både den kollegiale og den administrative styringslinjen.

Et viktig spørsmål for evalueringen er derfor i hvilken grad og på hvilken måte RSAene har kommet i inngrep med de etablerte styringslinjene, herunder hvordan samspeillet med institusjonens styre om strategiutvikling fungerer, og hvilke virkningskjeder som kan gjøre seg gjeldende for eventuelt å «nå fram» til studieprogramledere og emneansvarlige i gradsstudiene. Det er imidlertid ikke rimelig å forvente at innføring av et nytt rådgivende organ som RSA på institusjonsnivå i seg selv vil få stor innvirkning på institusjonenes evne til å omsette overordnede strategier til konkret handling på studieprogramnivå. Snarere vil evalueringen kartlegge om RSAene har utviklet supplementer til strategiutvikling som arbeidsform, altså supplementer til arbeidsformen som er tydeligst beskrevet i Stortingsmelding 44.

### **1.2.3 RSAenes inngrep med etter- og videreutdanningstilbudet**

Etter- og videreutdanningstilbudet er også et arbeidsfelt hvor stortingsmeldingen har mål og ambisjoner for RSAene. NIFUs studier viser et sammensatt bilde. Noen studier indikerer at en del

---

<sup>2</sup> Den offentlige debatten rundt RSAene indikerer at dette kan være et springende punkt for hvorvidt RSAene oppnår det intenderte målet om mer relevante utdanninger særlig på bachelornivå. Rektorene ved UiO og HiOA skriver i et leserinnlegg om evalueringen av RSAene at «Møtene [i RSA] har i begrenset grad påvirket studieprogrammernes innretning siden denne påvirkningen skjer lokalt – ved det enkelte fakultet, institutt eller program. Det er fagmiljøene selv som best vet hvordan et studieprogram skal innrettes for å svare på dagens og morgendagens behov – og på de behovene vi ennå ikke kjenner» (Nettavisen Khrono 26. juni 2016). Rektorene mener også RSAene er «en dråpe i havet» når det gjelder samarbeid mellom arbeidsliv og akademia, noe som understreker behovet for å se RSAene i sammenheng med andre virkemidler.



høgskoler spiller en sentral rolle som leverandør av etter- og videreutdanning i sine regioner (Spilling, Borlaug, Scordato, & Sveen, 2014). Andre studier indikerer at utvikling av nye EVU-tilbud ofte er drevet frem av lokale ildsjeler i ulike fagmiljøer eller administrasjonen fremfor å være del av en sentral strategi eller satsing ved institusjonene (Tømte et al., 2015). Samarbeidet med lokalt og nasjonalt næringsliv er ofte mindre utviklet enn samarbeidet med offentlig sektor. En utfordring er koordinering av bedriftenes behov, og langsiktigheten i samarbeidet.

Et spørsmål for evalueringen er derfor hvorvidt RSAene virker som kopleingspunkt eller formidlingskanal for næringslivets etter- og videreutdanningsbehov, eller om de medvirker til at slike formidlingskanaler opprettes på lavere nivå. Et annet spørsmål er om RSAene kan føre til at institusjonene systematiserer eller tar bedre strategiske eller strukturerende grep om aktiviteter som kan være usystematiske eller ildsjelsdrevne, eller om RSAene bidrar til bedre strukturering av etterspørselen fra næringslivet.

#### **1.2.4 RSA i lys av utviklingen mot større og mer geografisk spredte institusjoner**

Innlemmingen av mindre høgskoler i større flercampusinstitusjoner og utviklingen mot større regioner med en tydeligere regional utviklingsagenda endrer forutsetningene for samarbeid og kandidatproduksjon til det lokale arbeidsmarkedet på «begge sider» av samarbeidsflaten. Når det gjelder lærestedene er intensjonen i Strukturmeldingen (Meld. St. 18 2014–2015) at tilgangen til høyere utdanning skal være god over hele landet, og at institusjonenes regionale rolle skal videreutvikles. Den tette kontaktflaten, nærheten og samarbeidet med kommunene, fylkeskommunene og andre aktører fra samfunns- og næringsliv skal bevares og videreutvikles også etter sammenslåing til større enheter.

Et interessant spørsmål er om institusjonene klarer å etterleve disse intensjonene i kjølvannet av omfattende fusjoner og dannelse av geografisk spredte flercampusinstitusjoner. Evalueringen vil undersøke hvordan det regionale perspektivet i RSAene videreføres i de tilfellene regionalt orienterte høgskoler har fusjonert med større institusjoner i andre regioner, og hvorvidt dette har medført noen styrking eller svekking av det regionale perspektivet eller arbeidsområdet for RSAene ved disse institusjonene.

#### **1.2.5 RSA som virkemiddel i regionale kompetansestrategier**

Evalueringen undersøker også funksjonen til RSA i lys av større folkevalgte regioner med tydeligere ansvar for strategisk kompetansepolitisk planlegging og utvikling av regionen.

Arbeidet med regionale kompetansepolitiske strategier er en del av oppfølgingen av OECDs skills strategy (OECD, 2014a, 2014b). Fra 2015 ble fylkeskommunene bedt om å utvikle regionale kompetansepolitiske planer i partnerskap med utdannings-, arbeidsmarkeds-, og næringsaktørene og på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Dette er nedfelt i de nasjonale forventningene til regional og kommunal planlegging og skal bidra til å styrke fylkeskommunenes samfunnsutviklerrolle. Som del av arbeidet har Kunnskapsdepartementet og Kommunal og moderniseringsdepartementet gitt tilskudd til fem pilotprosjekter, som skal skape felles forståelse av regionens kompetansepolitiske styrker og utfordringer på tvers av sektorer<sup>3</sup>. Et annet delprosjekt skal styrke fylkenes planarbeid for å bedre balansen mellom tilbud og etterspørsel etter ulike typer arbeidskraft i sine regionale arbeidsmarkeder. Både behovet for nyutdannede og etter- og videreutdanning inngår. Arbeidet skal skje i partnerskap med utdannings-, arbeidsmarkeds- og næringsutviklings- aktørene i regionen og partene i arbeidslivet. Ut fra sitt formål er det rimelig å forvente at RSAene kan få en rolle i dette arbeidet. Et spørsmål i evalueringen er derfor i hvilken utstrekning og hvordan RSAene har fått en rolle i de fylkene som er kommet lengst i dette arbeidet. Det er for tidlig å forvente resultater i form av mindre mismatch i arbeidsmarkedet, og evalueringen vil derfor undersøke prosessene. Dersom RSAene ikke er «oppdaget» eller brukt i arbeidet kan det være en indikasjon på at RSAenes sammensetning,

---

<sup>3</sup> De fem pilotfylkene er Hordaland, Sogn- og Fjordane, Sør-Trøndelag, Troms og Østfold

organisering og arbeidsform bør videreutvikles for å ivareta den potensielle rollen som koblingspunkt mellom den regionale kompetansepolitikken og lærestedenes strategiarbeid.

Regional utvikling foregår også uavhengig av disse planprosessene. Foreliggende studier indikerer at en del læresteder har en bred kontaktflate mot private og offentlige aktører i regionene. En viktig del av bildet er det samspillet mange av høgskolene og universitetene har med de om lag 40 regionale næringsklyngene, som er støttet gjennom det norske klyngeprogrammet. En tidligere kartlegging viste at de statlige høgskolene var samarbeidspartnere i de fleste. Hovedmønstret var at høgskolene samarbeidet med næringsklynger forankret i samme region som de selv var lokalisert i, og mange av klyngene hadde felles undervisningstilbud som del av aktiviteten (Spilling et al., 2014).

Et interessant spørsmål for evalueringen er derfor i hvilken grad RSAene fungerer som koplingspunkt til regionenes og de ulike næringsenes og sektorenes arbeid med kompetansestrategier, og hvordan RSA-arbeidet samspiller med næringsklyngene.

### 1.3 Evalueringens problemstillinger

Evalueringen skal gi kunnskap om i hvilken grad Stortingets målsettinger for opprettelsen av RSA er oppfylt, og etterspør et fremadskuende og utviklingsorientert perspektiv. RSA er en ordning som har eksistert i relativt kort tid. Evalueringen vil derfor løfte frem de ulike organiseringsformene og arbeidsmåtene som preger RSA, og undersøke hva RSA tilfører som ikke allerede ivaretas av andre organer eller ordninger. Dette inkluderer en analyse av erfaringer og resultater så langt, og identifisering av forhold som påvirker RSAenes resultater.

Kost/nyttevurderinger ligger utenfor rammen av denne evalueringen. En slik vurdering ville vært svært vanskelig å gjennomføre, både fordi RSAene har vært så ulike at det ville blitt svært omfattende å anslå kostandene, og fordi virkningshorisonten er så vidt lang at nytteverdien er vanskelig å påvise nå.

Med bakgrunn i de perspektivene som er skissert ovenfor, tar evalueringen for seg følgende problemstillinger:

#### ***Er RSAene implementert på en måte som gjør dem egnet til å oppnå formålet?***

- Hvordan er RSAene sammensatt – er sammensetningen av interne og eksterne medlemmer et godt utgangspunkt for måloppnåelse?
- Hvordan er RSAenes mandat og arbeidsform – er disse egnet for å oppnå Stortingets intensjoner med ordningen?
- Hvordan har fusjoner og strukturendringer påvirket sammensetning, mandat og oppgaver, arbeidsform og regional orientering, spesielt der geografisk spredte institusjoner har fusjonert?

#### ***I hvilken grad har RSA bidratt til utvikling av institusjonenes strategier for samarbeid med arbeidslivet?***

- Hvordan er strategiene utviklet – i hvilken grad har rådene spilt en aktiv rolle i strategiutvikling?
- I hvilken grad har strategiene bidratt til bedre forankring av samarbeid i institusjonsledelsen og i institusjonenes øvrige strategier og planer?
- I hvilken grad har strategiene klare mål og kriterier for måloppnåelse, og i hvilken grad og hvordan undersøkes egen måloppnåelse?
- I hvilken grad og hvordan er strategiene implementert, og kan vi se noen foreløpige resultater av dette?
- Hva er eventuelle suksessfaktorer og utfordringer?

***I hvilken grad har RSA bidratt til utvikling av utdanningene på studieprogramnivå og tilbudet av etter- og videreutdanning?***

- Hvorvidt, og i så fall hvordan, har RSA, direkte eller indirekte, bidratt til dialog mellom utdanningene og arbeidslivet om utviklingen av gradsstudier og etter- og videreutdanning?
- Finnes det eksempler, på at RSA har bidratt til utvikling av gradstudier og tilbudet av etter- og videreutdanninger?
- Er det indikasjoner på at RSAene har bidratt til økt kvalitet eller fleksibilitet i studietilbudene?

***Hvilken rolle spiller RSAene i forhold til regionale kompetansebehov og i hvilken grad har de understøttet og gitt synergier til fylkeskommunenes arbeid med regionale kompetansestrategier?***

- I hvilken grad drøfter RSAene regionale kompetansebehov som del av sitt arbeid?
- I hvilken grad og hvordan er RSAene involvert i fylkeskommunenes arbeid med regional kompetanseplanlegging og regionale kompetansestrategier?
- Hvordan samvirker RSAene med andre aktører i regionene?
- Finnes det eksempler, eventuelt «beste praksiser» for RSAenes funksjon som kopleingspunkt til behovene i regioner, bransjer eller sektorer?

***Hvordan kan RSA-ordningen videreutvikles for å bidra til økt kvalitet og relevans av utdanningene?***

Her er målet å identifisere forhold som påvirker om RSAene virker bra eller mindre bra og gi grunnlag for råd om videreutvikling både til Kunnskapsdepartementet, institusjonene, arbeidslivsaktørene og fylkeskommunene.

Problemstillingene er besvart i kapittel 7.1 *Oppsummering og konklusjoner* og kapittel 7.2. *Hvordan kan RSA-ordningen videreutvikles – anbefalinger.*

## 2 Metode og data

For å svare på problemstillingene i evalueringen har vi samlet inn data fra flere ulike kilder gjennom en kombinert tilnærming av ulike kvantitative og kvalitativt orienterte metoder. Fordelen med en 'mixed method'-tilnærming er at man kan studere samme fenomen/problemstilling fra ulike datakilder og perspektiver, og dermed nøytralisere eventuelle svakheter ved den enkelte metode og/eller datakilde (Cresswell & Clark Piano, 2008). Til sammen gir dette et solid grunnlag for analyser av RSAer som bygger på sammenlikninger på tvers av datakilder og metoder. Forskningsdesignet ble bygget opp rundt seks komplementære deler:

- En kartlegging av RSAenes organisering og virksomhet ved alle institusjoner
- En spørreundersøkelse blant nåværende og tidligere medlemmer av RSA, samt sekretariatsmedlemmer
- En casestudie av RSAer ved fire strategisk valgte institusjoner
- Fokusgrupper med fire landsdekkende arbeidsgiverorganisasjoner
- Intervjuer med sekretariatsleder/leder for pilotarbeidet med regionale kompetansestrategier i fire fylker
- Kvalitative intervjuer med sekretariater for RSA ved strategisk utvalgte institusjoner

Nedenfor utdyper vi datakildene som er brukt for å belyse RSAenes arbeid og deres resultater:

**En kartlegging av RSAenes organisering** har dannet et sentralt grunnlag for å vurdere RSAenes rolle, funksjon og bidrag i henhold til målsettingen gitt av Stortinget, og deres rolle som en regional aktør. Kartleggingen er i hovedsak basert på informasjon som vi fikk tilsendt fra sekretariatene for nåværende og tidligere RSAer. Sekretariatene ble kontaktet per e-post, og vi ba om å få tilsendt oversikt over alle nåværende og tidligere medlemmer av RSA, agenda og referater fra RSA-møter, RSA sitt mandat, samt eventuelle dokumenter som RSA har produsert eller innspill som RSA har gitt til institusjonen, deriblant strategi for samarbeid med arbeidslivet. I tillegg har vi undersøkt institusjonenes strategier og årsrapporter, herunder rapporteringen på samarbeid med arbeidslivet som var ett av styringsparameterne for høyere utdanning frem til 2016.

Kartleggingen har også omfattet RSAenes medlemmer og sammensetning. Denne kartleggingen la også grunnlaget for å lage en oversikt over personer som ble kontaktet for å delta i spørreundersøkelsen (se nedenfor). For dette formålet har vi vært avhengig av at sekretariatene har sendt oss komplett informasjon, også om tidligere RSAer og RSAer som er nedlagt som følge av

fusjonsprosesser. Dette har vært et møysommelig arbeid, siden oversikten over RSA-arbeidet ved tidligere institusjoner ikke alltid har vært like lett å spore opp. Selv om vi fikk kontakt med personer ved alle dagens universiteter og høyskoler<sup>4</sup>, tar vi forbehold om at vi ikke har klart å inkludere alle tidligere RSAer i kartleggingen.

Vi har også **intervjuet sekretariatene ved totalt seks ulike institusjoner** (inkludert sekretariater ved institusjonene som er inkludert i case-studien) for å få økt innsikt vurderingene knyttet til organiseringen av RSA og prosessene rundt rådet, og hvordan RSA griper inn i institusjonens virksomhet. Intervjuene har vært gjennomført per telefon eller skype, og har vart i 45-60 minutter. Ett intervju ble gjennomført på institusjonen.

Kartleggingen av RSAenes organisering har hatt særlig fokus på RSA-enes a) Mandat, profil og oppgaver; b) Organisering, møteaktivitet og arbeidsform; og c) Sammensetning og kompetanse. Som et ledd i kartleggingen har vi systematisert institusjonenes strategier, årsrapporter og planer knyttet til samarbeid med arbeidslivsaktører, samt arbeidet med regionale kompetansestrategier.

Kartleggingen ble også brukt som grunnlag for videre analyser og for spørreundersøkelsen blant RSA-medlemmer, samt case-studiene av utvalgte institusjoner.

**En spørreundersøkelse blant alle medlemmene av RSAene.** Formålet med denne undersøkelsen var å få et bredere bilde av RSAenes virksomhet enn det intervjuet materialet kan gi.

For å få en oversikt over og kontaktinformasjon for medlemmene i de ulike RSAene, kontaktet vi sekretariatene, og mottok informasjon om i alt 571 personer som er, eller har vært medlem, varamedlem eller sekretærer.

De medlemmene vi fikk opplysninger om mottok et elektronisk spørreskjema utformet i SurveyExact, og e-post med link til spørreskjemaet ble sent ut 8. mars, med påminnelse 16. og 27. mars. Da undersøkelsen ble lukket, hadde det kommet inn i alt 226 svar, eller 40 prosent. Av disse var det 44 som bare hadde fylt ut deler av spørreskjemaet. Svarprosenten varierer mye mellom de ulike RSAene. Ved tre RSAer er svarprosenten mellom 6 og 11 prosent, mens fire RSAer har over 70 prosent svar. Ved over halvparten av RSAene er svarprosenten 40 og over

Den relativt lave svarprosenten kan ha ulike forklaringer. For det første har vi fått tilbakemeldinger om at en del som mottok surveyen ikke hadde deltatt på møter i RSA. Dette kan skyldes at enkelte RSAer knapt har vært i virksomhet før de ble nedlagt. Dette kan svekke motivasjonen til å besvare undersøkelsen, fordi respondenter kan oppleve at de har lite å bidra med eller fordi de opplever lav tilknytning til RSA. Hvis medlemmene som har opplevd sin deltakelse i RSA som svært marginal har unnlatt å svare, kan man spørre seg om resultatene gir et litt for positivt bilde av RSAenes rolle og virksomhet. Når vi sammenlikner svarene fra surveyen med informasjonen fra de andre datakildene, ser vi imidlertid at resultatene i all hovedsak er i tråd med resultatene fra disse kildene. Vår vurdering er derfor at undersøkelsen trolig gir et representativt bilde.

**En casestudie av RSAer ved fire strategisk valgte institusjoner.** Case-studier gir mulighet til å gå i dybden av enkelte tilfeller og utforske komplekse sammenhenger i deres faktiske kontekst. Case studiene er brukt for å vise institusjonelle tilpasninger av ordningen, og er ikke evalueringer av enkelt-institusjoner. Ved å gjøre et strategisk utvalg av enkelte RSA åpnes muligheten for å utforske noen mulige sammenhenger mellom kjennetegn som organisering, deltakelse, aktiviteter og eventuelle resultater.

Følgende institusjoner ble valgt ut for case-studier:

- Universitetet i Tromsø
- Universitetet i Stavanger

---

<sup>4</sup> Med unntak av Samisk høyskole.

- Høgskolen i Østfold  
NTNU

De fire institusjonene omfatter til sammen 10 universiteter og høgskoler som var separate institusjoner i 2011 da pålegget om å opprette RSA ble gitt. Institusjonene som er valgt har ulik fagprofil, og inngår i ulike regionale og nasjonale arbeidslivskontekster. I tillegg har institusjonene valgt ulik organisering av RSA. Dette åpnet for å belyse ulike organiseringsmodeller, og dermed ulike måter å engasjere interne og eksterne aktører i samarbeidet med arbeidslivet.

Casebeskrivelsene bygger på følgende dokumenter knyttet til RSA ved de utvalgte institusjonene:

- Styrevedtak
- Oppnevning
- Mandater
- Agenda for møter og møtereferater
- Strategidokumenter og eventuelle andre dokumenter produsert av RSA

I tillegg har vi gjennomført **kvalitative intervjuer med utvalgte aktører** med ulik tilknytning til RSA ved institusjonene. Kvalitative intervjuer gir tilgang til rike data om de intervjuedes egne vurderinger og oppfatninger av RSAer og deres virkemåte og resultater, samt potensial for fremtiden. Slike intervjuer er særlig nyttig for å få informasjon om uformelle virkemåter og for å supplere dokumentstudier.

Følgende aktører er intervjuet:

- Rektor ved 3 av institusjonene
- Medlemmer av sekretariatet til RSA ved 3 av institusjonene
- 8 interne medlemmer fordelt på de fire institusjonene (eller ledere ved institusjonen)
- 9 eksterne medlemmer av RSA fordelt på de fire institusjonene

Aktørene er valgt ut med tanke på å få frem ulike perspektiver på virksomheten til RSA. Intervjuer med både eksterne og interne aktører gir tilgang på både et utenfra- og et innenfrablikk på organiseringen av RSA. Selv om intervjuene gir innsikt i ulike aktørperspektiver er de ikke et representativt utvalg av RSA medlemmer. Intervjuene er i hovedsak brukt for å supplere og utdype skriftlig informasjon. Aktørene har også hatt ulik erfaring med RSA, og for noens del har erfaringene vært relativt begrensede<sup>5</sup>. Intervjuene har i hovedsak vært gjennomført som telefonintervjuer eller via Skype. Intervjuene varte i 15-60 minutter, avhengig av hvor mye erfaring aktøren har hatt med virksomheten til RSA.

Videre gjennomførte vi **fokusgrupper med representanter for fire landsdekkende arbeidsgiverorganisasjoner** for å utnytte deres samlede erfaringsgrunnlag fra sine organisasjonsområder. Deltakere ble i forkant av samtalen i fokusgruppen bedt om å innhente erfaringer med RSA-arbeidet fra sine organisasjonsområder. Spekter, KS, NHO og Virke var representert i gruppene. Enkelte av disse hadde allerede hatt samlinger for RSA-medlemmer fra eget organisasjonsområde og noen hadde allerede engasjert seg i den offentlige debatten om RSAene med bakgrunn i erfaringer fra egne medlemsorganisasjoner<sup>6</sup>. Informasjonen og perspektivene fra fokusgruppene har gitt viktige innspill til alle delene av evalueringen.

Den siste datakilden er **intervjuer med sekretariatsleder/leder for pilotarbeidet med regionale kompetansestrategier i fire av de fem fylkene** som ble valgt til å gjennomføre dette arbeid i løpet av 2016. Gjennom telefonintervjuer har vi fått informasjon om prosessen med å utarbeide regionale kompetansestrategier, samt deres vurderinger av RSAenes rolle i samarbeid om regionale

<sup>5</sup> Flere andre medlemmer av RSAene ble også kontaktet, men takket nei fordi de mente de ikke hadde noe å bidra med til evalueringen.

<sup>6</sup> Se for eksempel innlegg fra Are Turmo og Arvid Ellingsen: [Hva vil vi med rådene for samarbeid med arbeidslivet? Khrono 21. september 2016](#), der de varsler en egen møteplass for RSA-medlemmer fra NHO- og LO-medlemmer.

kompetansestrategier. Intervjuene har vart fra 20-40 minutter, og i tillegg har sekretariatene oversendt sluttrapport og andre relevante dokumenter fra pilotarbeidet.

Ved å velge fylkene som har arbeidet med å utvikle piloter for regionale kompetansestrategier har vi ønsket å undersøke hvilken rolle RSA kan ha spilt i dette arbeidet. Intervjuene har gitt innsikt i prosessene rundt dette, men vi kan ikke utelukke at det har vært koblinger mellom regionene og høgskolene som ikke er identifisert i disse intervjuene.

## 2.1 Metodiske utfordringer

En vesentlig utfordring i evalueringsdesignet er å vurdere merverdien av RSAene. Det krever at man kan skille ut hvilke spesifikke bidrag RSAene har gitt til styrking av samarbeid og regional utvikling sammenliknet med andre faktorer, organer og styringsvirkemidler, herunder hvordan RSA virker *i samspill* med andre virkemidler. RSA er ett av mange organer og tiltak for å styrke samspillet mellom arbeidslivet og institusjonene, og det er vanskelig å isolere effekten av RSA opp mot andre tiltak. Vi baserer oss på informantenes subjektive vurderinger av nytteverdi, og har ingen objektive mål for ordningens merverdi.

En annen utfordring er at resultater og effekter av RSAene påvirkes av mer eller mindre gunstige betingelser for samarbeid i arbeidslivet og regionen (eksempelvis eksistensen av sterke næringsklynger, konjunktorendringer i perioden, interessen for samarbeid hos aktørene i region og arbeidsliv).

En tredje metodisk utfordring er knyttet til tidsperspektivet. Mange av RSAene, og ikke minst de strategiene som er utviklet for samarbeid, har virket i relativt kort tid, mens en kan vente at effektene av denne typen institusjonelle samarbeid først vil vise seg over tid.

En fjerde utfordring er knyttet til at RSAene skal evalueres ut fra et formål som bare delvis er dekket i intensjonene bak RSA, nemlig deres evne til å understøtte fylkeskommunene i deres arbeid med regionale kompetansestrategier. Fylkeskommunenes regionale utviklingsrolle og arbeidet med regionale kompetansestrategier er betydelig utviklet siden RSAene ble initiert. En evaluering opp mot dette formålet må derfor innebære dels å vurdere RSAenes fleksibilitet og evne til å ta opp i seg og reflektere nye utviklingstrekk i samfunn og arbeidsliv, og dels må de evalueres ut fra sitt *potensial* til å understøtte fylkeskommunenes utviklingsrolle.

Med bakgrunn i slike utfordringer har evalueringen vært organisert som en underveisevaluering hovedsakelig med et mål om å identifisere forhold som kan påvirke framtidig nytteverdi av RSA-ordningen, og for å kunne gi anbefalinger for videre utvikling av ordningen. Vi har undersøkt resultater der dette er mulig, men hovedsiktemålet har vært å identifisere betingelser, organisering og arbeidsformer for RSAene som er assosiert med nytteverdi. Både oppnådde resultater og opplevd eller forventet nytteverdi hos arbeidslivsaktører, regionale aktører, aktører i institusjonene og blant RSA-medlemmene selv har gitt grunnlag for å identifisere suksessfaktorer og utfordringer, og det er dette som er grunnlaget for våre anbefalinger for videreutvikling av ordningen.

## 3 Organiseringen av RSA ved lærestedene

I dette kapittelet beskriver vi innføringen og organiseringen av RSA ved lærestedene; hvilke føringer la Kunnskapsdepartementet for opprettelsen av RSA, og hvordan har ulike læresteder valgt å tilpasse RSA til sine lokale behov og utfordringer? Kapittelet drøfter også RSAenes sammensetning, mandater og organisatoriske plassering, samt RSA-medlemmenes generelle oppfatninger av studietilbudenes kvalitet og relevans ved lærestedet de er tilknyttet.

Gjennomgangen bygger på dokumenter fra RSAenes sekretariater, informasjon fra spørreundersøkelsen blant nåværende og tidligere RSA-medlemmer, kvalitative intervjuer med sekretariater ved 6 strategisk valgte institusjoner, fokusgruppen med representanter for arbeidsgiverorganisasjoner, samt intervjuer med medlemmer av utvalgte RSA<sup>7</sup>.

### 3.1 Framveksten av RSA ved norske læresteder

Som en oppfølging av St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja, ble alle institusjoner pålagt å opprette Råd for samarbeid med arbeidslivet i Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til universiteter og høyskoler for 2011. De fleste institusjonene opprettet RSA i løpet av 2011 og 2012. Per april 2013 hadde om lag 20 prosent av institusjonene enda ikke etablert RSA (Riksrevisjonen, 2013). Vår gjennomgang viser at alle institusjoner har opprettet RSA siden den gang<sup>8</sup>, men ved noen institusjoner er RSA for tiden ikke i aktivitet i påvente av at det skal opprettes nytt RSA.

Råd for samarbeid med arbeidslivet har en relativt kort historikk som et rådgivende organ som skal bidra til kvalitet og relevans i den norske universitets- og høyskolesektoren, men ved de aller fleste institusjonene har rådene allerede gjennomgått endringer siden opprettelsen. Det norske universitets- og høyskolelandskapet har gjennomgått store strukturelle endringer siden 2011, og antallet institusjoner er blitt redusert fra 37 i 2011 til 21 i 2017. Det innebærer at en rekke råd er blitt oppnevnt og nedlagt igjen som en følge av fusjonsprosesser, og at det totale antallet RSA er redusert siden opprettelsen. Dette har også satt sitt preg på organiseringen av RSA ved høyskoler og universiteter, og de erfaringene institusjonene har gjort seg med RSA i løpet av disse første årene. Ikke minst har de pågående fusjonsprosessene hatt betydning for hvilke resultater man kan forvente seg som følge av RSAs virksomhet ved en del institusjoner i perioden.

For enkelte institusjoners del kan de første årene med RSA karakteriseres som en ganske turbulent periode. Felles RSAer på tvers av institusjoner har blitt opprettet som 'forløpere' i forbindelse med fusjonsdiskusjoner, og enkelte steder ser vi at RSAer over en periode har blitt opprettet og nedlagt

---

<sup>7</sup> Disse medlemmene ble intervjuet i forbindelse med casestudiene av RSA som er presentert i kapittel 5.

<sup>8</sup> Samisk høyskole har ikke besvart henvendelsen vår, og vi vet derfor ikke om de har opprettet RSA.



nesten hvert år i forbindelse med ulike fusjonsdiskusjoner og allianser. Dette betyr at antallet møter i enkelte RSAer har vært relativt beskjedt før det ble nedlagt eller endret organisering som følge av fusjoner eller avbrutte fusjonsforhandlinger. Den korte funksjonstiden til en del av disse rådene gjør at rådet ikke har rukket å bli operativt, og man kan forvente få sporbare resultater av rådernes virksomhet. Andre institusjoner har derimot hatt relativt stabile RSAer, med jevnlig møtevirksomhet og med tid til å utvikle organiseringen og virksomheten til sine RSA. Disse institusjonene er inne i sin andre eller tredje periode med RSA, og har dermed hatt mulighet til å justere kursen underveis<sup>9</sup>. Dette kan blant annet observeres ved at sammensetningen av deltakere er endret underveis, men også gjennom at møteformen har utviklet seg eller at rådernes innplassering i institusjonenes organisasjonsstruktur er blitt endret. Fusjonsprosesser har for enkelte institusjoner også vært en spire til å evaluere egne erfaringer med RSA og tenke nytt om organiseringen av RSA i en ny institusjon. Dette ser vi for eksempel ved NTNU, der man etter fusjonen evaluerte tidligere erfaringer med RSA, og opprettet tre faglig-tematiske Råd for samarbeid med arbeidslivet for 'nye' NTNU som virker på tvers av institusjonens egne fakultetsgrenser.

At RSA fremdeles er en relativt ny arena innenfor universitets- og høgskolesystemet, og at sektoren har vært igjennom en strukturreform i samme periode, betyr at RSA til dels fortsatt befinner seg i støpeskjeen som et virkemiddel for samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv. Det store bildet etter seks års virksomhet er derfor for noen institusjoners del at RSA først nå er i ferd med å finne sin form. For andre institusjoner som allerede har vært igjennom en eller flere perioder med RSA har man begynt å utvikle nye organiseringsformer for RSA - tilpasset de særskilte utfordringene i regionen eller institusjonenes egenart. Noen institusjoner står også midt mellom et avsluttet råd og foran opprettelsen av nytt råd<sup>10</sup>. For evalueringens del innebærer dette at en beskrivelse av organiseringen av RSA er en beskrivelse av et objekt i endring, både som en følge av endrede institusjonelle betingelser, men også som en følge av tilpasninger til erfaringer institusjonene har gjort gjennom oppstartsfasen. I gjennomgangen av rådernes organisering ser vi da også at institusjonene har valgt til dels ulike strategier for å imøtekomme departementets pålegg om opprettelse av et RSA. Som et rådgivende organ som i dag er i virksomhet ved nær alle institusjoner er RSA derfor preget av betydelig organisatorisk mangfold, og virkemåtene til RSA ved de enkelte institusjonene varierer også i noen grad mellom institusjonene.

## 3.2 Rammene for opprettelsen og virksomheten til RSA

I Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til universiteter og høyskoler for 2011 legger departementet rammene for opprettelsen og virksomheten til RSA. I tildelingsbrevet henvises det også til St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja og intensjonene for opprettelsen av RSA slik de er beskrevet der. Departementets føringer for opprettelsen av RSA handler om rådets sammensetning samt rådets virksomhet, som inkluderer at de skal utarbeide en strategi for samarbeid med arbeidslivet. Det åpnes også for at institusjonene kan videreføre/utvikle eksisterende fora som RSA. Innenfor disse rammene står institusjonene relativt fritt til å selv å vurdere hvordan de vil organisere RSA, hvilken arbeidsform de vil gi rådene og hvilke problemstillinger rådene skal drøfte og gi innspill til.

---

<sup>9</sup> Dette beskrives nærmere i casebeskrivelsene av utvalgte RSAer i kapittel 5.

<sup>10</sup> Disse pausene blir begrunnet på ulike vis. Da perioden til forrige RSA gikk ut har enkelte institusjoner avventet å opprette et nytt råd i påvente av den varslede evalueringen av RSA, eller man har ønsket å gjennomføre en egen evaluering av rådet før man oppretter et nytt. Andre knytter pausen til at institusjonen er/har vært igjennom et lederskifte, og at man har ønsket at den nye ledelsen skal få sette sitt preg på det nye rådet. Noen av de nyfusjonerte institusjonene har ikke opprettet felles RSA enda.

### **Faktaboks: Føringer for Råd for samarbeid med arbeidslivet**

I Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til universiteter og høyskoler for 2011 pålegges alle universiteter og høyskoler å opprette et Råd for samarbeid med arbeidsliv innen 1.juni 2011.

Følgende føringer legges for organiseringen av RSA i tildelingsbrevet:

- Rådet *må* inkludere arbeidslivets parter og studentrepresentanter
- Rådet *kan* inkludere aktører fra andre sektorer, frivillige organisasjoner eller folkevalgte
- Rådet *kan* opprettes alene eller sammen med andre institusjoner
- Rådet *kan* legges til eksisterende fora
- Rådet *må* utarbeide en strategi for samarbeid med arbeidslivet som skal legges ved Rapport og planer (2011-2012)
- Strategien *må* forankres i institusjonens ledelse og ha klare mål og kriterier for måloppnåelse

I St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja utdypes forventningene til strategiene for samarbeid med arbeidslivet:

- Strategiene må innebære varig dialog med arbeidslivet om utvikling av gradsutdanninger og etter- og videreutdanning, når det gjelder både innhold og fleksibilitet. Styrking av bachelorgraden skal spesielt gis oppmerksomhet i dette arbeidet. Strategiene må vise hvordan institusjonene vil utvikle ordninger for økt bruk av frivillig praksis, og etablere en form for avtakerpaneler som skal bidra til bedre utdanninger.
- Strategiene må legge opp til å utvikle relevante og tilpassede etter- og videreutdanningstilbud.

Når det gjelder rådets sammensetning av deltakere står det i tildelingsbrevet at «Det er lagt til institusjonene å vurdere formen på rådet/rådene, men det legges til grunn at arbeidslivets parter og studentene er representert. I tillegg vil det være naturlig å invitere aktører fra andre sektorer, frivillige organisasjoner eller folkevalgte». For sammensetningen av deltakere i RSA betyr dette at institusjonene er bundet til å invitere studenter og representanter for arbeidslivsorganisasjonene, men at de selv kan definere hvilke sektorer og hvilke deler av arbeidslivet som anses som relevante. Her kan man forvente at institusjonenes ulike faglige profiler og eksisterende eksterne relasjoner vil reflekteres i sammensetningen av RSA. Men også at institusjonenes geografiske orientering – internasjonalt, nasjonalt, regionalt eller lokalt – vil synliggjøres gjennom profilen til medlemmene av RSA.

Rådene er imidlertid gitt klarere føringer for utviklingen av strategier for samarbeid med arbeidslivet, og dermed for hvilke problemer og løsninger som legges til RSA. I tildelingsbrevet for 2011 står det at «Rådene skal utarbeide en strategi for samarbeid med arbeidslivet. Strategien må være forankret i institusjonens ledelse, og ha klare mål og kriterier for måloppnåelse». I St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja (s. 76) er dette ytterligere utdypet:

- *Strategiene må innebære varig dialog med arbeidslivet om utvikling av gradsutdanninger og etter- og videreutdanning, når det gjelder både innhold og fleksibilitet. Styrking av bachelorgraden skal spesielt gis oppmerksomhet i dette arbeidet. Strategiene må vise hvordan institusjonene vil utvikle ordninger for økt bruk av frivillig praksis, og etablere en form for avtakerpaneler som skal bidra til bedre utdanninger.*
  - *Strategiene må legge opp til å utvikle relevante og tilpassede etter- og videreutdanningstilbud.*

Det forventes med andre ord at RSA skal vedta en strategi for samarbeid med arbeidslivet som retter seg mot *utdanningstilbudet* ved institusjonene, og som skal legge til rette for at arbeidslivet skal få en stemme i institusjonenes arbeid med utdanningstilbudet.

I tråd med departementets føringer kan man forvente en slags 'minimumsløsning' av RSA som tilfredsstillende de forhåndsdefinerte forventningene til rådets sammensetning og arbeidet med strategier for arbeidslivet. I praksis ser vi at denne minimumsløsningen innebærer at rådet inkluderer ulike representanter for arbeidslivet og studentrepresentanter, og at rådet møtes et par ganger i året. Videre ledes rådet av rektor, og man har dermed sikret at arbeidet med strategier for arbeidslivet er forankret i institusjonens ledelse.

I og med at departementet har gitt institusjonene såpass vide rammer for opprettelsen av RSA kunne man likevel forvente at flere læresteder svarte med å organisere RSAer som var tilpasset lokale behov og forutsetninger. Dette gjelder ikke bare rådets mandat og sammensetning, men også rådets arbeidsform og hvordan rådet er plassert i organisasjonen, samt hvordan det forventes å komme i inngrep med fagmiljøene ved lærestedet. Flertallet av institusjonene startet imidlertid med å opprette RSAer som lå nærmere minimumsløsningen beskrevet ovenfor. Variasjonen av organiseringsmåter beskrevet i neste delkapittel har tilkommet senere.

De relativt vide rammene for opprettelsen av RSA ble opprinnelig tatt vel imot av institusjonene, og noen informanter har opplyst at de tidlig vurderte alternative organiseringsformer for å tilpasse RSA til institusjonens særegne behov. Riksrevisjonens varslede tilsyn med opprettelsen av RSA i 2013 bidro imidlertid til at de valgte en organisering av RSA som lå nærmere 'minimumsløsningen' enn de opprinnelig hadde vurdert. Da tilsynet ble varslet ble pågående prosesser satt til side, og man opprettet istedenfor ett sentralt råd ved institusjonen for å imøtekomme påleggene i tildelingsbrevet, og dermed unngå bemerkninger fra Riksrevisjonen.

Riksrevisjonen varslet i forkant av 2013 at de ville gjennomføre tilsyn med institusjonenes oppfølging av Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev for 2011 samt St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja. Tilsynet ble gjennomført i 2013, og de fant at om lag 20% av institusjonene ikke hadde opprettet RSA, mens om lag 50% av institusjonene ikke hadde utarbeidet den tilhørende strategien. Riksrevisjonen konkluderte med at det var «kritikkverdig at Kunnskapsdepartementet ikke har fulgt opp virksomhetene i universitets- og høgskolesektoren godt nok til å sikre at disse har opprettet Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) og en strategi for RSA innen de fristene som er satt i Prop. 1 S (2011–2012) og i tildelingsbrev for 2011» (Riksrevisjonen, 2013).

### **3.3 Mandat og organisatorisk innplassering ved institusjonene**

Råd for samarbeid med arbeidslivet er opprettet av universitets-/høgskolestyret ved den enkelte institusjon. Styret vedtar også mandat for rådet, i tillegg til rådets sammensetning og rådets organisatoriske innplassering.

#### **3.3.1 Mandatene**

I tråd med forventningene i St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja og Tildelingsbrev til universiteter og høgschooler for 2011 legger rådene mandater gjennomgående til rette for at RSA skal bidra til styrket samarbeid mellom institusjonen og arbeidslivet. Storparten av mandatene omtaler også samarbeid om utdanningene som en sentral aktivitet for rådene. Utover dette har mandatene noe ulik innretning når det gjelder hva samarbeidet skal handle om (utover utdanning), samt hvilke samarbeidsaktører som identifiseres.

Universiteter og høgschooler har et tredelt samfunnsoppdrag, og skal drive med både høyere utdanning, forskning og formidling. Mens den opprinnelige intensjonen bak opprettelsen av RSA fra departementets side var å bidra til å styrke utdanningenes kvalitet og relevans gjennom økt samarbeid med arbeidslivet, er det kun et fåtall av RSAene som har et mandat som begrenser seg til

utdanningsvirksomheten ved institusjonen<sup>11</sup>. Flertallet av mandatene gir RSA i oppdrag å bidra til samarbeid også om andre aktiviteter enn utdanning. I de fleste av disse mandatene sidestilles samarbeid om høyere utdanning og samarbeid om forskning eller FoU. Enkelte institusjoner favner enda bredere i sine mandater. Eksempelvis skriver NTNU i mandatet til sine RSA at de skal «bidra til et overordnet, strategisk og systematisk samarbeid mellom NTNU og arbeids- og samfunnsliv om utdanning, forskning og kunstnerisk virksomhet, utvikling og innovasjon». Dermed inkluderer de alle de faglige sidene ved virksomheten i RSAs mandat.

Mandatene innebærer at mange av institusjonene har benyttet muligheten til å bruke RSA som et organ for å styrke samarbeidet med arbeidslivet om andre deler virksomheten enn utdanning. Når institusjonene først oppretter Råd for samarbeid med arbeidslivet med eksterne aktører vil de benytte muligheten til å diskutere andre problemstillinger enn utdanningenes relevans og innretning mot arbeidslivet. Det kan også tolkes som et uttrykk for at institusjonene ser alle de faglige sidene ved institusjonenes virksomhet som så tett sammenvevet, at det ikke er hensiktsmessig å skille ut utdanningsvirksomheten<sup>12</sup>.

I de fleste mandatene identifiseres også hvilke deler av arbeidslivet RSA skal bidra til samarbeid med. Dette reflekteres i sammensetningen av rådets medlemmer. Mange av høgskolene har et regionalt fokus. De orienterer seg mot arbeidslivet i regionen og posisjonerer seg som en sentral aktør i utviklingen av regionalt næringsliv. Eksempelvis var mandatet til tidligere Høgskolen i Stord/Haugesund at «RSA har som hensikt å bidra til å ivareta HSH si regionale rolle og samarbeid med sentrale samfunnsaktører i regionen». Andre vektlegger at RSA skal ha både et regional, nasjonalt og internasjonalt fokus. Et særtilfelle er Norges Handelshøgskole (NHH) som primært har et internasjonalt fokus i sitt mandat. De har opprettet et 'strategic advisory board' som er gitt i mandat å styrke forbindelsen mellom akademia og internasjonalt næringsliv. Som en refleksjon av mandatet består rådet av medlemmer fra internasjonalt næringsliv og akademia, i tillegg til medlemmer av norsk næringsliv og NHHs ledelse.

Selv om flertallet av mandatene identifiserer både rådets arbeidsoppgaver og funksjon for institusjonen, kan en del av mandatene oppsummeres som å ha en relativt uforpliktende karakter. I tabell 3.1 ser vi også at medlemmene er nokså delt i spørsmålet om mandatet til RSA er tilstrekkelig klart. Litt over halvparten er enige, mens vel 40 prosent er uenige. Det store flertallet deler sin vurdering mellom «ganske enig og ganske uenig». De interne medlemmene er i litt større grad enn de eksterne enige i at mandater er tilstrekkelig klart.

**Tabell 3.1: Er mandatet for RSA tilstrekkelig klart? Fordelt etter interne og eksterne medlemmer. Prosent.**

	Intern	Ekstern	Alle
Helt enig	13	3	7
Ganske enig	43	47	46
Ganske uenig	34	34	34
Helt uenig	6	8	7
Vet ikke	4	8	7
N=100	70	129	199

<sup>11</sup> Blant de som utelukkende fokuserer på utdanningene finner vi Universitetet i Oslo og Kunsthøgskolen i Oslo. NMBU har også et primærfokus på utdanningsvirksomheten, men vil at RSA også skal gi innspill til utdanningenes kobling til forskning, innovasjon og entreprenørskap.

<sup>12</sup> Jf blant annet diskusjonen om samspill mellom forskning og utdanning (se Elken & Wollscheid, 2016)

### **3.3.2 Organisatoriske modeller og innplassering ved institusjonen(-e)**

Gjennomgangen av RSAene viser at institusjonene har valgt til dels ulike modeller for organisering og organisatorisk innplassering av RSA ved institusjonen. Kunnskapsdepartementet åpnet for at institusjonen kunne legge RSA-funksjonen til eksisterende samarbeidsfora ved institusjonen, men etter det vi kjenner til er det kun Universitetet i Bergen som benyttet seg av denne muligheten, samt Møre-regionen og Nordlands-regionen som opprettet regionale RSA på bakgrunn av eksisterende samarbeidsrelasjoner i regionene. Dette kan indikere at det i liten grad eksisterte fora som hadde et tilsvarende mandat som RSA fra før.

Institusjonenes valg av organisatoriske modeller for RSA skiller seg fra hverandre både når det gjelder hvorvidt rådet er sentralisert eller desentralisert – enten på tvers av institusjoner eller innenfor én institusjone. Vi kan skille mellom fire ulike modeller:

#### *a) Ett sentralt RSA*

Den dominerende modellen for organisering av RSA er at institusjonen har ett sentralt RSA som rapporterer til rektor og/eller styret for institusjonen. Gitt at rektor også leder de fleste av disse RSAene, er veien fra RSA til ledelsen og styret kort, og RSA kan derfor sies å ha fått en strategisk plassering i institusjonenes organisasjonsstruktur.

#### *b) Ett sentralt RSA med en understruktur*

I enkelte RSA, observert i både Stavanger og Innlandet - Hedmark, har institusjonen i tillegg valgt å opprette en understruktur under RSA for å imøtekomme særskilte behov i regionen eller institusjonen. I Stavanger har man et sentralt Verdiskapingsforum, som opererer som et råd for samarbeid med arbeidslivet. I tillegg har man opprettet formaliserte samhandlingsgrupper som består av medlemmer til dels utenfor det sentrale RSA, og som er gitt egne mandater (se kapittel 5 for utdypende analyse av RSA ved Universitetet i Stavanger). I Høgskolen i Innlandet - Hedmark har man etablert et stort RSA med 19 eksterne medlemmer i tillegg til høgskolens egne representanter. I tillegg til sentrale RSA-møter har rådet hvert halvår fag- eller temaspesifikke møter der drøftingene er knyttet til de ulike avdelingenes fagområder. De avdelingsvise møtene henvender seg til ulike medlemmer i rådet, og medlemmene deltar i møtene som oppleves som relevante for den enkelte. Formålet er at rådet skal komme i tettere dialog med fagmiljøene.

#### *c) Desentraliserte faglig-tematiske RSA*

En annen variant finner vi ved NTNU, der man har gått bort fra ett sentralt RSA, og istedenfor har etablert tre RSA med ulike faglig-tematiske profiler. Rådene rapporterer til rektor, men er forankret på fakultetsnivået, og ledes av dekaner/instituttledere med delegert ansvar fra rektor (se kapittel 4 for beskrivelse av denne modellen).

#### *d) Regionale RSA på tvers av institusjoner*

Enkelte steder har man opprettet regionale RSA som er forankret i regionene, og som virker på tvers av institusjonene i regionen. Ett eksempel på dette er RSA Møre, som var et felles råd for samarbeid med arbeidslivet i Møre og Romsdal på tvers av Høgskolen i Molde, Høgskolen i Ålesund og Høgskolen i Volda samt Møreforskning. RSA Møre ble etablert i fellesskap mellom Høgskolen og Møre og Romsdal fylkeskommune, og sekretariatet har ligget hos fylkeskommunen og Mørealliansen. Mørealliansen var en etablert organisatorisk ramme mellom høgskolene i Møre og Romsdal som skulle bidra til økt innovasjon og verdiskaping i regionen. Et annet eksempel på en regionalt organisert RSA er RSA Nordland, som var felles for Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Narvik. RSA Nordland ble opprettet i 2011 med basis i «Partnerskap Nordland» som ble etablert allerede i 2003. Formålet med partnerskap Nordland var å tilby en felles arena for samarbeid om kompetansebehov mellom arbeidslivet og de høyere utdanningsinstitusjonene i fylket.

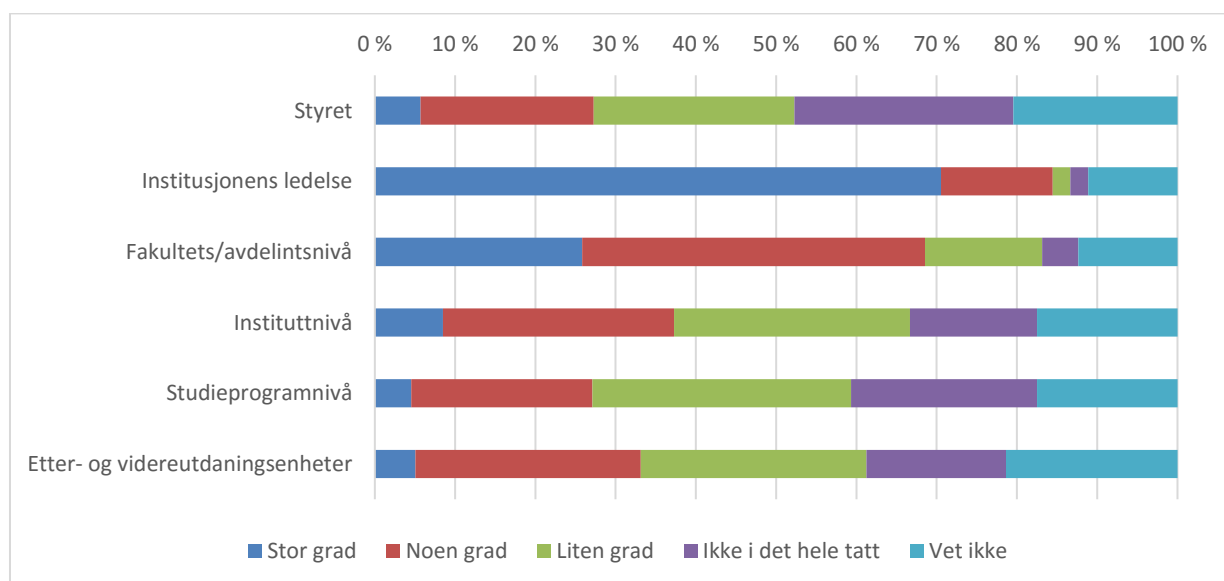
I tillegg har det vært en rekke felles RSA på tvers av institusjoner som har vært i fusjonsdiskusjoner, både i Innlandet og i Sørøst-Norge. Disse har hatt relativt kort virketid, og ble nedlagt da flere av fusjonsdiskusjonene strandet.

Modellene som angir alternativer til ett sentralt RSA representerer ulike organisatoriske løsninger for å komme i tettere inngrep enten med regionen, som i den regionale modellen, eller med fagmiljøene ved institusjonen, som i den desentraliserte modellen. Organiseringen med en understruktur kan brukes for begge formål. Universitetet i Stavanger har brukt samhandlingsgruppene for å bidra til nyskaping i regionen. Modellen fra Høgskolen i Innlandet – Hedmark er en organisering der RSA kan komme tettere inn mot fagmiljøene ved institusjonen.

I tillegg til formaliserte understrukturer som i Stavanger og til dels i Hedmark, ser vi at noen råd har initiert eller knyttet seg til utadrettede aktiviteter som seminarer eller samarbeid med andre organer. Dette illustrerer en alternativ måte å utvide rådets kontakflate og virksomhetsområde. Gjennom å arrangere seminarer eller andre aktiviteter kan RSA komme i kontakt med aktører som ellers ikke har kjennskap til RSA, samtidig som RSA kan motta nye impulser.

Sekretariatenes plassering gjenspeiler den sentrale rollen RSAene er gitt da de ofte er plassert i enheter som er nær rektor, ofte i avdelinger som har samfunnskontakt blant sine arbeidsoppgaver. Men det er ikke alltid klart hvordan RSA-ene er koblet til andre utvalg og råd ved institusjonen, og de ordinære studie- og forskningsadministrative strukturene. Ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, ble sekretariatet i perioden 2014-2015 plassert i et nyetablert senter for karriere og arbeidsliv – en løsning som skiller seg fra de andre institusjonene, og som koblet arbeidet i RSA til andre prosesser for samspill mellom utdanning og arbeidsliv.

Den organisatoriske innplasseringen av rådene gjenspeiler seg også i RSAs kontakt med den øvrige institusjonen. I surveyen har vi spurt medlemmene om i hvilken grad RSA har kontakt med de ulike nivåene av institusjonen. Svaralternativene er her går fra «i stor grad» til «ikke i det hele tatt». Prosentfordelingen på disse alternativene kan gi en viss indikasjon om kontakten, men må ikke fortolkes som et presist mål.



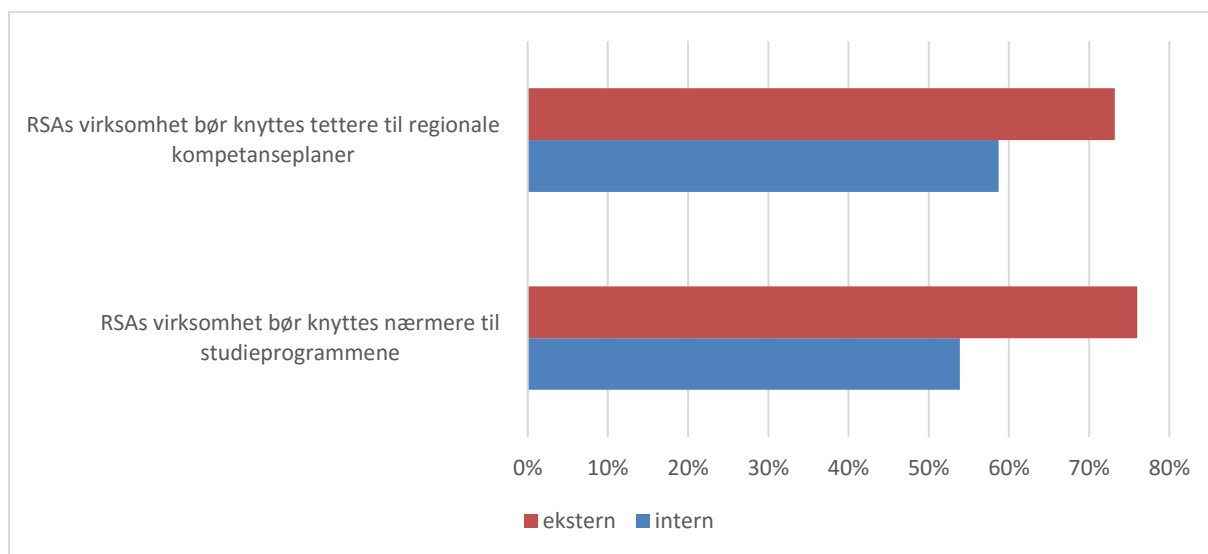
**Figur 3.1: Hvilke nivåer ved institusjonen har RSA særlig kontakt med?**

Mens bare et mindretall mener at RSA har kontakt med institusjonens styre, mener nesten alle at de i stor grad har kontakt med ledelsen. Det siste er nokså opplagt all den tid rektor i de fleste tilfellene er leder av RSA. Også kontakten med fakultets- eller avdelingsnivå er omfattende, og skyldes trolig at dekanene/avdelingslederne ved mange institusjoner er invitert inn som bisittere i RSA, eller opptre som medlemmer av RSA. Dekanenes tilstedeværelse i RSA blir av flere sekretariater beskrevet som en måte å sørge for at innspillene fra RSA flyter videre i organisasjonen. Det gir også dekanene en mulighet til å komme med innspill til RSA fra fagmiljøene. I og med at dekanene stort sett ikke er formelle medlemmer av RSA er denne formen for informasjonsflyt ikke synlig for utenforstående. Men

det er opplagt et viktig organisatorisk grep for å styrke kontakten mellom RSA og fagmiljøene og bidra til at RSA kommer i inngrep med resten av institusjonen.

Når det kommer til instituttnivå og spesielt studieprogramnivå oppleves kontakten som betydelig mindre. Kontakten med etter- og videreutdanningsenheter er på omtrent samme nivå som med instituttene. Dette viser rådsmedlemmenes egen oppfatning av kontakten mellom RSA og fagmiljøene, og man må her ta høyde for at kontakten kan gå gjennom indirekte kanaler.

Medlemmene ble også stilt en del spørsmål om hvilke endringer som bør gjøres. Det er sterk støtte, både blant interne og eksterne, til at RSA bør knyttes tettere til regionale kompetansesenter. Et klart flertall, spesielt blant de eksterne, mener også at RSA bør knyttes nærmere til studieprogrammene.



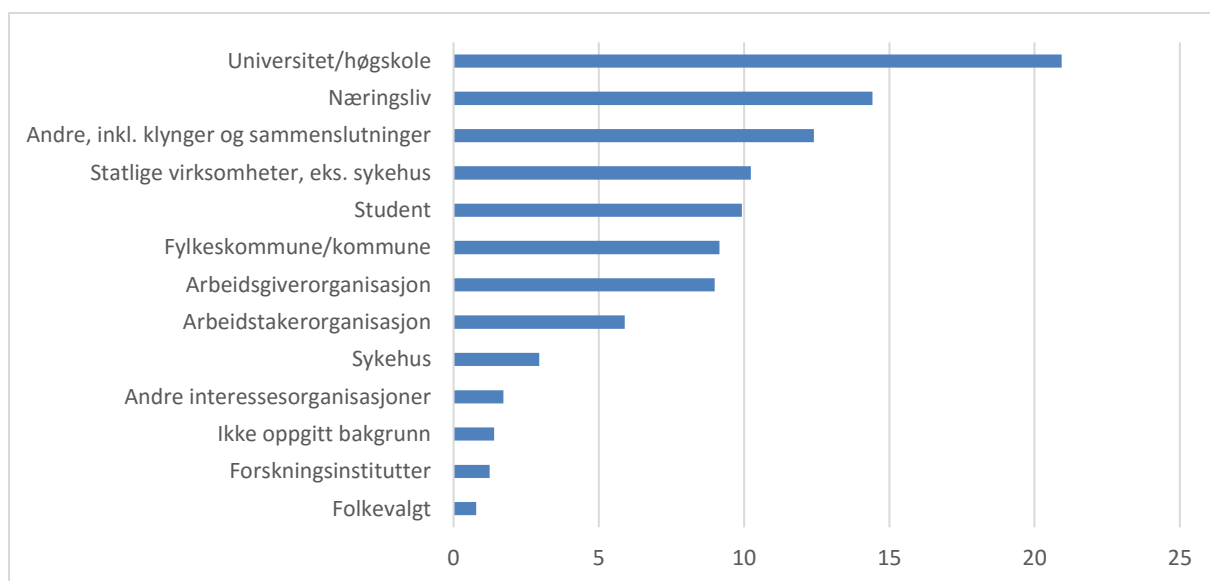
**Figur 3.2: Hvilke endringer bør gjøres med RSA?**

Dette støttes av intervjuer med eksterne medlemmer av RSA, der flere etterspør tettere kontakt mellom RSA og fagmiljøene. Begrunnelsen for dette var et ønske om å gjøre arbeidet i RSA mer konkret, og sørge for at man kan få til prosjekter eller andre samarbeidsformer mellom fagmiljøene og nettverkene som de eksterne medlemmene representerer. I fokusgruppen med representanter for arbeidslivet etterspurte man særlig en tettere kobling mellom RSA og institusjonsstyret. Dette kan eksempelvis gjøres ved at et (eksternt) medlem av styret går inn som leder av RSA, eller at det er annet overlapp mellom medlemmer av styret og RSA. Dette ble begrunnet med et ønske om en sterkere kobling mellom strategisk ledelse og RSA for å legge til rette for økt innflytelse i organisasjonen.

### 3.4 Rådenes sammensetning

Institusjonene har hatt stor frihet til å invitere medlemmer til RSA på bakgrunn av egne vurderinger, med unntak av pålegget om å inkludere arbeidslivets parter og studentrepresentanter. Sammensetningen av RSAene kan derfor tolkes som en refleksjon av institusjonenes egne prioriteringer og vurderinger av hvilke institusjoner og aktører som regnes som viktige og relevante for institusjonens samarbeid med arbeidslivet. Som nevnt ovenfor kan man også forvente at sammensetningen reflekterer innretningen på mandatet til det enkelte RSA.

På bakgrunn av informasjonen vi fikk tilsendt fra rådenes sekretariater har vi kategorisert bakgrunnen til alle nåværende og tidligere rådsmedlemmer. Vi tar forbehold om at enkelte RSA ikke er rapportert inn fra sekretariatene, og at oversikten derfor ikke er fullstendig.



**Figur 3.3: Medlemmer av tidligere og nåværende RSA<sup>13</sup> fordelt på organisatorisk tilknytning. Prosent. (N=645).**

Figur 3.3. viser at Universitets- og høgskolesektoren naturlig nok er tungt inne i RSAene. Det er imidlertid verdt å merke seg at medlemmene fra universitets- og høgskolesektoren kun utgjør om lag 21% av deltakerne i RSA, og at det derfor er de eksterne medlemmene som dominerer denne arenaen. Også næringslivet er godt representert i RSA, både direkte gjennom representanter fra bedrifter, men også gjennom diverse klynger og arenaer (under «andre»).

Arbeidsgiverorganisasjonene deltar hyppigere enn arbeidstakerorganisasjonene. Representanter for statlige organisasjoner og fylkeskommuner/kommuner deltar om lag like hyppig. Kun 5 medlemmer har vært folkevalgte fra Stortinget.

Gjennom surveyen har vi fått mer informasjon om bakgrunnen til medlemmene, deriblant demografiske variabler som alder og utdanning. I og med at svarprosenten på surveyen ligger på om lag 40%, gir ikke surveyen et dekkende bilde av rådenes medlemmer, og det kan være skjevheter i utvalget som har besvart surveyen.

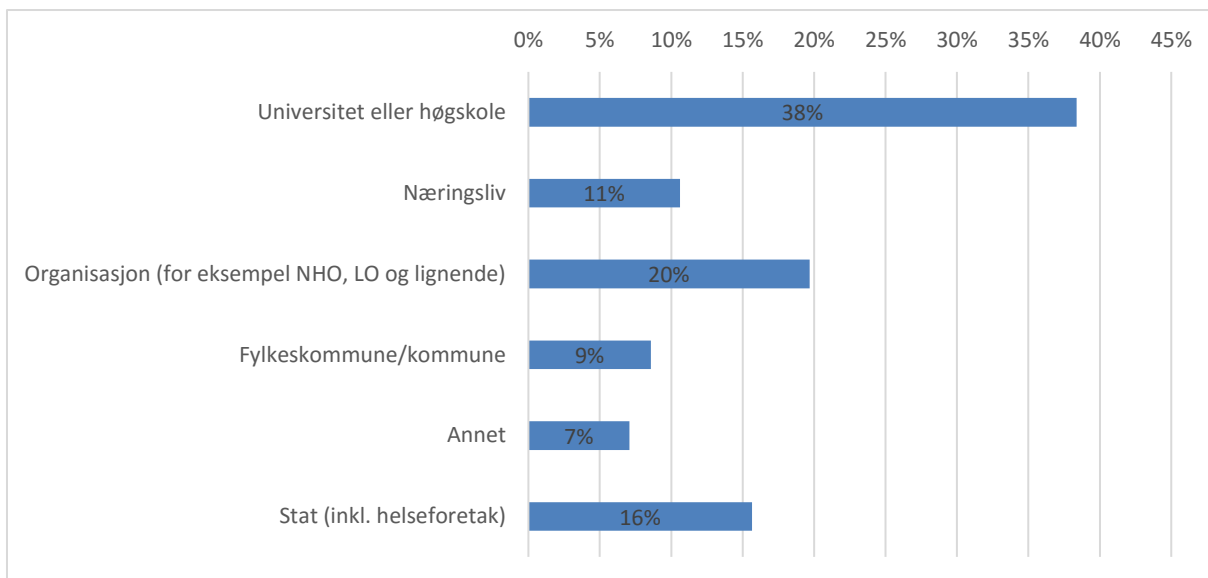
**Tabell 3.2: Rolle i RSA blant interne og eksterne medlemmer**

	Intern	Ekstern	Alle
Leder	17	3	8
Medlem	51	77	68
Studentrepresentant	0	13	9
Sekretariat	28	1	10
Varamedlem	4	7	6
N=100	76	145	221

To tredeler av dem som har besvart surveyen er vanlig medlem, 9 prosent er studentrepresentanter, 10 prosent er fra sekretariatet og 6 prosent er varamedlemmer. De fleste lederne og sekretariatsmedlemmene er ansatte ved universitetet eller høgskolen, mens de eksterne hovedsakelig er vanlige medlemmer. Inndelingen i interne og eksterne medlemmer er basert på ansettelsesforhold, dermed er studentrepresentantene regnet som eksterne.

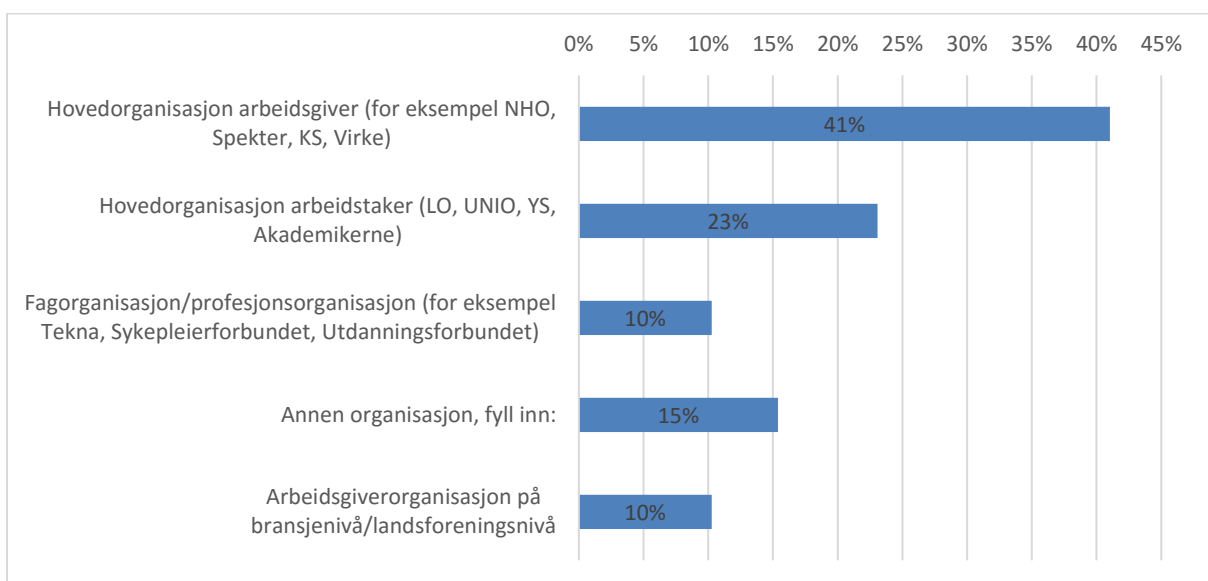
<sup>13</sup> Dette baserer seg på informasjonen vi har fått tilsendt av sekretariatene. Med forbehold om ufullstendig informasjon.





**Figur 3.4: Hvor arbeider RSA-medlemmene?**

Den største andelen av RSA-medlemmene som har besvart, 38 prosent, arbeider ved et universitet eller en høgskole, 20 prosent er tilknyttet en organisasjon, 16 prosent kommer fra stat, 11 prosent kommer fra næringslivet, og 9 prosent fylkeskommune eller kommune (figur 3.4). Det er med andre ord et klart flertall med en offentlig tilknytning.



**Figur 3.5: Organisasjonstilknytning**

Av dem som representerer en organisasjon er henholdsvis 41 prosent fra en hovedorganisasjon på arbeidsgiversiden, og 23 prosent fra arbeidstakersiden (figur 3.5). Et flertall av organisasjonsmedlemmene, 60 prosent, har et regionalt ansvarsområde. Fordelt etter næring utgjør offentlig administrasjon den klart største gruppen med nær 30 prosent, mens helse og sosial utgjør 16 prosent. Bare 10 prosent er direkte tilknyttet industri (tabell 3.3).

**Tabell 3.3: RSA-medlemmenes næringstilknytning. Prosent.**

Finansiering og forsikring	2
Faglig og forretningsmessig tjenesteyting	7
Offentlig administrasjon	29
Undervisning	7
Helse og sosial	16
Kulturell virksomhet	6
Annen tjenesteyting (herunder organisasjon)	8
Bergverksdrift og utvinning (inkl. oljenæring)	1
Industri (produksjon)	10
Energi (inkl. elektrisitet, gass, vann)	1
Informasjon og kommunikasjon	2
Bygg og anlegg, avløp og renovasjon	2
Ikke relevant	7
N=100	83

Fra oversikten over medlemmer av RSAene ser vi at mange velger å invitere medlemmer som representerer ulike former for sammenslutninger istedenfor enkeltbedrifter eller enkeltvirksomheter. For representasjonen fra næringslivet betyr det at bedrifter ofte er representert gjennom ulike næringsråd og andre samarbeidsfora.

Det er interessant, men ikke overraskende, at utdanningsnivået er høyt, over halvparten har mer enn fire års høyere utdanning og 18 prosent har en dr.grad. Blant dem som representerer UH-sektoren (interne medlemmer) er det over 90 prosent som har mer enn fire års utdanning eller dr.grad, mens av de eksterne medlemmene er det få med doktorgrad, men flere med kort høyere utdanning (tabell 3.4).

**Tabell 3.4: Høyeste fullførte utdanning blant RSA-medlemmene. Prosent.**

	Intern	Ekstern	Alle
Ett- eller toårig yrkesfaglig videregående skole eller yrkesskole	0	2	1
Treårig videregående skole eller gymnas	0	4	3
Ett- eller toårig høyskole-/universitetsutdanning	2	8	6
Tre- eller fireårig høyskole-/universitetsutdanning (inkl. bachelor og cand.mag.)	5	27	19
Mer enn 4 års høyskole-/universitetsutdanning (inkl. master, hovedfag og embetseksamen)	50	53	52
PhD/doktorgrad	44	4	18
Fagskole	0	1	1
N=100	62	113	175

Samfunnsvitenskap og økonomi og administrasjon er de to største fagområdene samlet sett, men fagfordelingen er nokså ulik mellom de interne og de eksterne (tabell 3.5). Samfunnsvitenskap og humaniora er de to klart største fagområdene blant de interne, mens økonomi og administrasjon, teknologi, samfunnsvitenskap og medisin og helsefag er de største fagområdene blant de eksterne medlemmene. Det er likevel interessant at teknologi bare utgjør 14 prosent av de eksterne medlemmene, det samsvarer med at det er få representanter fra industrien.

**Tabell 3.5: RSA-medlemmer etter fagområdet for høyeste fullførte utdanning. Prosent.**

	Intern	Ekstern	Alle
Samfunnsvitenskap	30	13	19
Økonomi og administrasjon	10	21	17
Lærerutdanning og pedagogikk	3	10	7
Jus	0	6	4
Medisin og helsefag	8	13	11
Naturvitenskap/matematikk	10	3	5
Humaniora	19	9	13
Teknologi/ingeniørfag	16	14	15
Annet	5	11	9
N=100	63	112	175

I overkant av en tredel av de eksterne medlemmene har en eller annen tilknytning til universitetet eller høgskolen i tillegg til deltakelsen i RSA. Eksempler på slik tilknytning kan være at de bidrar som sensor eller veileder, eller at de deltar i andre organer ved høgskolen eller universitetet, eller at har bistilling ved et universitet eller høgskole. Dette indikerer at det er relativt mange som kun har RSA som sitt kontaktpunkt til institusjonene, og at førstehåndserfaringene med institusjonenes organisering og virksomhet kan være begrenset til RSA<sup>14</sup>.

Det er et lite flertall menn i materialet, 55 prosent. Her er det ingen forskjell på interne og eksterne medlemmer. Er klart flertall, eller to tredeler, er 50 år og eldre. Blant de interne medlemmene er det mer enn en tredel som er 60 år eller eldre.

### **3.4.1 Ledelse av rådene**

Ettersom RSA er organisert som et rådgivende organ deltar alle medlemmene på lik linje og alle stemmer veier i utgangspunktet like mye. Rådene har imidlertid en oppnevnt leder, som står ansvarlig for gjennomføringen av møtene, og som også har betydelig innflytelse over agendaen for møtene. Gjennomgangen av de tilsendte medlemsoversiktene viser at RSA fortrinnsvis ledes av rektor ved institusjonen RSA er tilknyttet. Alternativt ledes de av dekaner eller andre fra lederposisjoner ved institusjonen, som ved nye NTNU. Det hører til unntakene at rådene ledes av eksterne medlemmer. Observasjonen bekreftes også av surveyen, der 13 av de som har svart at de er ledere for RSA har bakgrunn fra universitets- og høgskolesektoren. Eksterne ledere kan også komme fra andre høgskoler/universitet, noe som illustreres av de regionale RSAene som er organisert på tvers av institusjonene, som RSA Møre og RSA Nord.

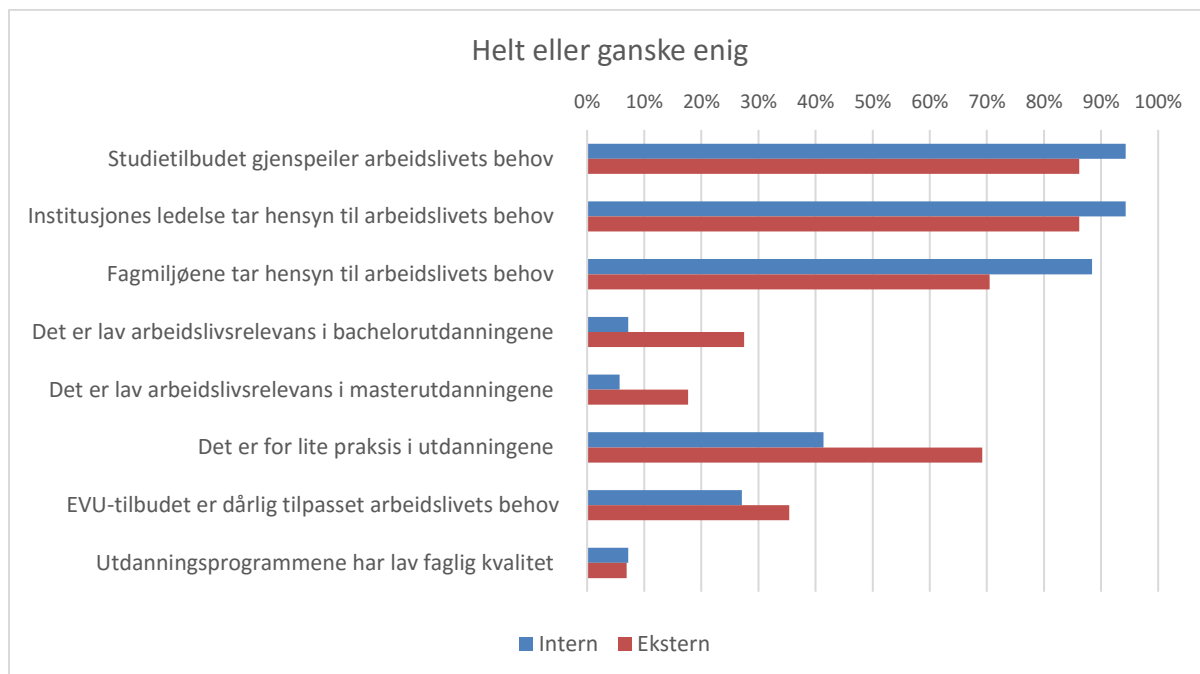
Rektors ledelse av rådene gir et bilde av rådernes strategiske forankring hos høgskolens/universitetets ledelse. Rektor er universitetets/høgskolens fremste representant, og står ansvarlig for institusjonenes faglige virksomhet og utvikling, og for institusjonens planer og strategier. Ved at rektor sitter som leder av RSA, vil rådet ha en direkte kanal til ledelsen, og enhver anbefaling eller henstilling fra rådet vil derfor treffe institusjonens øverste ansvarlige.

## **3.5 Medlemmenes vurderinger av studietilbudenes relevans og kvalitet**

Ettersom det er forventet at rådene skal bidra til å styrke utdanningene kvalitet og relevans, er det interessant å få innsikt i medlemmenes egne vurderinger studietilbudene ved institusjonene i dag, og

<sup>14</sup> Vi har imidlertid ikke spurt om tidligere tilknytning til universitet eller høgskoler, og det er derfor mulig at flere har tidligere førstehåndserfaringer fra sektoren.

hvorvidt det er forskjeller mellom medlemmer med ulik bakgrunn og tilknytning til institusjonene. I spørreundersøkelsen har vi derfor stilt en rekke spørsmål om hvordan de oppfatter ulike deler av studietilbudet ved institusjonen de er tilknyttet, og hvorvidt de mener at arbeidslivets behov ivaretas. I figur 3.6 viser vi bare den samlede andelen som er helt eller ganske enig, men kommenterer også den mer detaljerte fordelingen.



**Figur 3.6: RSA-medlemmenes vurdering av studietilbudene**

På spørsmålet om sammensetningen av studietilbudene gjenspeiler arbeidslivets behov, er 89 prosent enige, men det er bare 14 prosent som har svart «helt enig». Et klart flertall mener videre at institusjonens ledelse og et noe mindre flertall at fagmiljøene tar hensyn til arbeidslivets behov.

På spørsmålet om etter- og videreutdanningstilbudet er dårlig tilpasset arbeidslivets behov, er omtrent halvparten uenige, mens en tredel er enige. I tillegg er det her en relativt høy andel som svarer vet ikke, trolig fordi det er vanskelig å ha oversikt over disse tilbudene.

Et svært klart flertall er uenige i at det er lav arbeidslivsrelevans i bachelorstudiene – 31 prosent er helt uenige og 40 prosent ganske uenige. På tilsvarende spørsmål om masterutdanningene er 48 prosent ganske uenig og 27 helt uenig. Et klart flertall – over 80 prosent – er uenige i at utdanningsprogrammene har lav faglig kvalitet, og halvparten er helt uenig.

Et flertall på 60 prosent er enig i at det er for lite praksis i studiene, men det er også ca. 30 prosent som er uenige.

Interne og eksterne medlemmer er nokså samstemte i sine vurderinger med hensyn til de fleste utsagnene. Ikke overraskende er de eksterne noe mindre positive i sine vurderinger av arbeidslivsrelevans og av hvordan ledelsen og ikke minst fagmiljøene tar hensyn til arbeidslivets behov. Den klareste forskjellen mellom de interne og de eksterne medlemmene finner vi i vurderingen av praksis. Mens mer enn to av tre eksterne medlemmer mener det er for lite praksis i utdanningene, er de interne delt i synet, og litt over halvparten av dem uenige i dette. Dette tilsvarer omtrent svarene fra de faglig ansatte ved universiteter og høyskoler (Aamodt, Hovdhaugen, & Prøitz, 2014).

Hovedinntrykket er at RSA-medlemmene, interne som eksterne, har en positiv vurdering av studietilbudet, også av relevansen. Dette må sies å danne et bedre utgangspunkt for det videre arbeidet enn om det hadde vært et stort sprik i vurderingene til de interne og eksterne medlemmene.

### 3.6 Oppsummering: organisering av RSA ved lærestedene

Gjennomgangen av organiseringen av RSA ved landets læresteder har vist at RSA har vært gjennom en relativt turbulent oppstartsfase på grunn av de store strukturendringene som har preget sektoren de siste årene. Dette innebærer at en rekke RSAer er blitt opprettet og nedlagt igjen etter relativt kort tid. Over tid ser vi likevel at flere institusjoner har videreutviklet organiseringen av rådene og rådets aktiviteter. Dette gjør at vi i dag kan skille mellom fire organisatoriske modeller for RSA. Disse er a) ett sentralt RSA ledet av rektor, b) ett sentralt RSA med en understruktur, c) desentraliserte faglig-tematiske RSA og d) et regionalt RSA på tvers av flere institusjoner. Vi gjenfinner modell a) ved flest institusjoner, og det er også denne modellen som ligger nærmest det vi har kalt 'minimumsløsningen' for RSA – det vil si den organiseringen som tilfredsstiller departementets krav til RSA. Gjennom rådernes mandater ser vi imidlertid at de fleste av institusjonene har valgt å utvide RSAenes ansvarsområde til å dekke alle sidene ved institusjonenes virksomhet, ikke bare utdanningsaktiviteten som var pålagt fra departementet.

Rådernes sammensetning gjenspeiler rådernes mandater, og vi finner at nesten 70% av deltakerne i RSA representerer andre deler av arbeidslivet enn universitets- og høyskolesektoren. Rådene ledes som oftest av rektor, og dette illustrerer rådernes strategiske innretning og funksjon. Nesten to tredeler av de eksterne deltakerne i RSA har RSA som sin eneste tilknytning til universitetet/høgskolen.

Interne og eksterne medlemmer er relativt samstemte i sine vurderinger av studietilbudenes relevans og kvalitet, og generelt gir de en positiv vurdering av studietilbudets arbeidslivsrelevans. Størst forskjeller finner vi når de blir bedt om å vurdere om det er for lite praksis i utdanningene. På tross av at medlemmene kommer fra ulike sektorer og deler av arbeidslivet kan det derfor se ut til at mye av problemforståelsen som danner bakteppet for arbeidet i RSA er felles.

## 4 RSAenes virksomhet ved lærestedene

I dette kapitlet beskriver vi virksomheten i RSAene. Hva kjennetegner møtene, og hva har kommet ut av RSAenes virksomhet? Hvordan har rådene arbeidet med å utvikle strategier for samarbeid med arbeidslivet? Hvilken betydning har RSA hatt så langt, og hvordan vurderer rådsmedlemmene potensialet for nytteverdi framover?

Kapitlet bygger på dokumenter fra RSAenes sekretariater, gjennomgang av institusjonenes årsrapporter i perioden 2012-2015, informasjon fra spørreundersøkelsen blant nåværende og tidligere RSA-medlemmer, kvalitative intervjuer med sekretariater, fokusgruppen med representanter for arbeidsgiverorganisasjoner, samt intervjuer med medlemmer av utvalgte RSA<sup>15</sup>.

### 4.1 Møteaktivitet og arbeidsform

#### 4.1.1 Om møteformen

Institusjonene bestemmer selv hvor hyppig RSA møtes, og de fleste institusjonene har lagt opp til at RSA møtes 2-4 ganger årlig. Et fåtall RSA møtes kun en gang årlig. Dette kan være en del av forklaringene bak hvorfor så mange som 9 prosent av de som har besvart surveyen ikke har deltatt i noen møter<sup>16</sup> - i tillegg til at mange RSA har hatt en kort funksjonstid. De fleste medlemmene har bare deltatt på noen få møter. Av dem som har besvart spørsmålet om hvor mange møter de har deltatt på, har 20 prosent vært på ett møte, mens 40 prosent har deltatt på fra 2 til 4 møter (tabell 4.1).

**Tabell 4.1: Antall møter medlemmene har deltatt på. Prosent**

Ingen	9
1	21
2	11
3	15
4	15
5	9
Mer enn fem	20
N=100	127

<sup>15</sup> Disse medlemmene ble intervjuet i forbindelse med casestudiene av RSA ved utvalgte institusjoner presentert i kapittel 5.

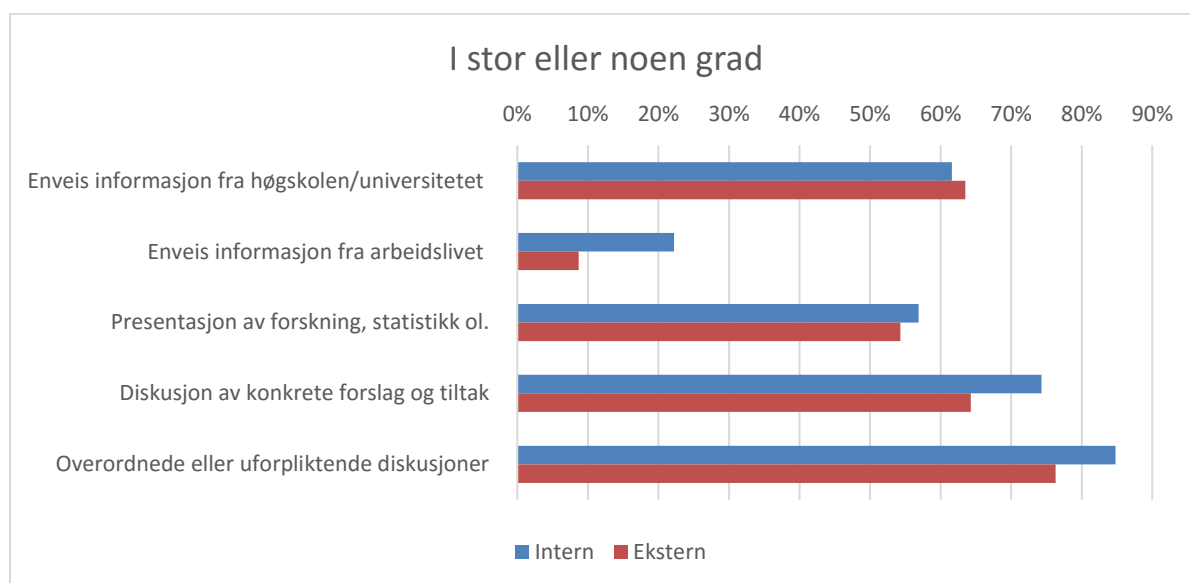
<sup>16</sup> Vi har valgt å holde dem utenfor i spørsmålene som handler om selve arbeidet i RSA.

Det er imidlertid liten entusiasme for å ha hyppigere møter, spesielt blant de interne medlemmene. Halvparten av dem er uenige i dette. I intervjuer med eksterne medlemmer av RSA er det imidlertid flere som gir uttrykk for at RSA bør treffes oftere. Også blant arbeidsgiverorganisasjonene som deltok i fokusgruppen var det et ønske om at RSA skulle treffes oftere. Dette faller sammen med et ønske om at rådet skal bli mer operativt, og de ser på hyppigere møtefrekvenser som et sentralt tiltak for å styrke RSA posisjon og innflytelse.

I spørreundersøkelsen er medlemmene også delt i synet på om de bør konsulteres oftere mellom møtene. Over halvparten av de eksterne medlemmene er enige i dette, mens dette støttes av 45 prosent av de interne.

Selve møteformen likner i noen grad på seminarformen, der alle deltar på likefot, og der forberedte innlegg med påfølgende diskusjoner er normen. Presentasjonene har noe ulik innretning. Et tema som går igjen i møter i nær sagt alle RSAer er presentasjoner av institusjonens egne aktiviteter. Hva som skjer på universitetet/høgskolen innenfor ulike fagområder, og hva slags arbeid institusjonen gjør for å styrke utdanningenes relevans er gjennomgående temaer. En del presentasjoner omhandler forskning og statistikk av relevans for RSA sin virksomhet. Ofte gir også rådene eksterne medlemmer egne presentasjoner.

Presentasjonene og innleggene etterfølges av diskusjon, men munner ikke nødvendigvis ut i beslutninger om konkrete råd. I noen møtereferater ser vi imidlertid at rådene har diskutert og formulert anbefalinger til institusjonene som oppsummeres i referatene.



**Figur 4.1: Hva kjennetegner møtene i RSA?**

Et relativt klart flertall av de som har besvart spørreundersøkelsen er enig i at rådene diskuterer konkrete forslag og tiltak, mens det i enda større grad foregår overordnede og uforpliktende diskusjoner. Omtrent to tredeler har svart at møtene i stor eller noen grad kjennetegnes ved enveis informasjon fra universitetet eller høgskolen, mens et enda klarere flertall mener at møtene i liten grad er preget av en tilsvarende enveis informasjon fra arbeidslivet (figur 4.1).

Det kan neppe vurderes som entydig negativt at møtene har et slikt preg, siden RSA ikke er noe besluttsende organ. Innholdet i diskusjonene kan likevel nedfelle seg i strategier eller tiltak ved institusjonen, siden både institusjonens leder og dekaner er tilstede på møtene. Siden disse spørsmålene handler om hva som faktisk har skjedd på møtene, er det som forventet at vi ikke finner noen særlige forskjeller mellom eksterne og interne medlemmer.

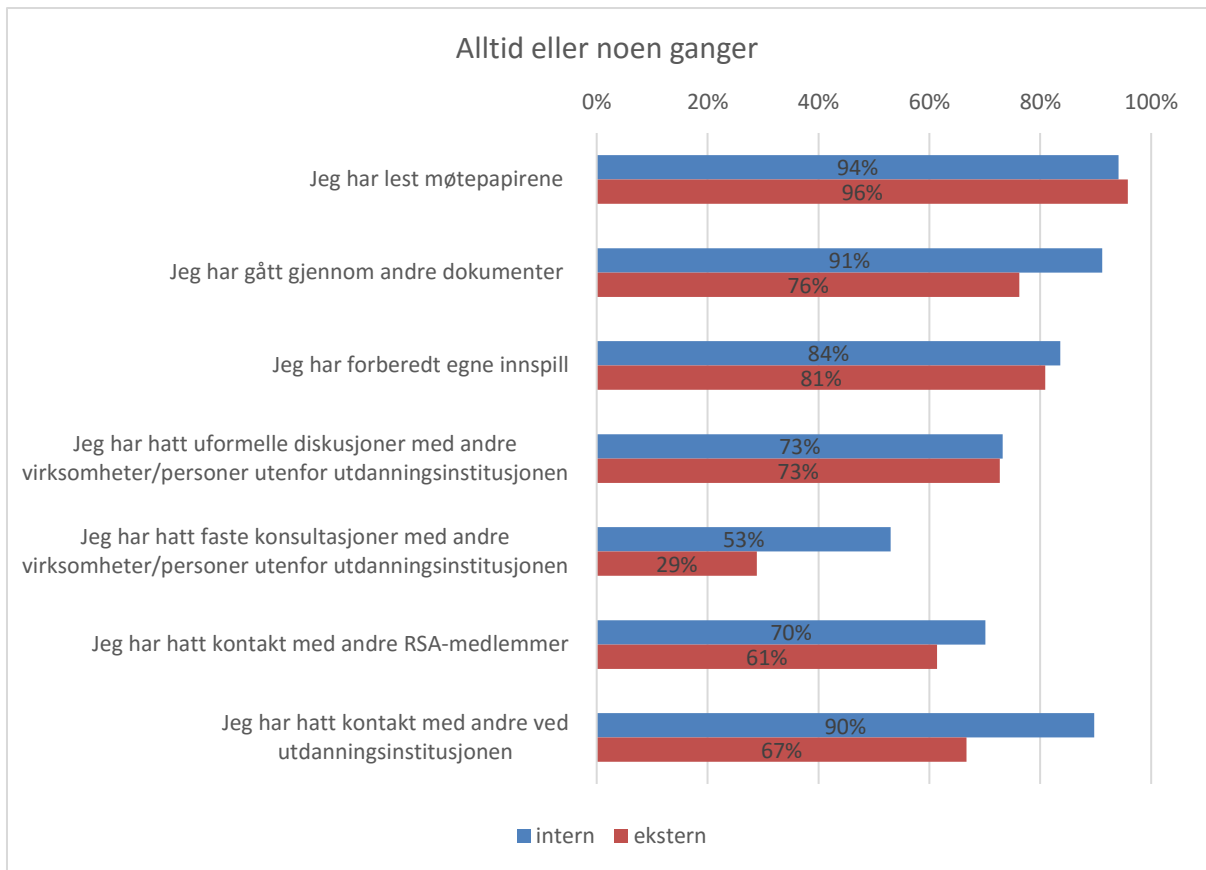
Som en indikator på medlemmenes innflytelse internt i RSA har vi stilt en del spørsmål om hvordan møteagendaen fastsettes. Litt over halvparten er helt eller ganske enig i at de har bidratt aktivt til å utforme agendaen på møtene, men her ser vi en klar forskjell mellom eksterne og interne. Over 70 prosent av de interne er enige i dette, men bare litt over en firedel av de eksterne. En viktig årsak er at leder og sekretariat stort sett er interne. Omtrent like mange er enige som uenige i at agendaen diskuteres på møtene, dette kan reflektere forskjeller i arbeidsmåten mellom RSAene. De interne er litt mer enige. Nesten 80 prosent svarer at det er leder og sekretariat som fastsetter agendaen. Dette indikerer at institusjonene selv har betydelig innflytelse over hvilke saker som diskuteres i RSA, og dermed RSAenes virksomhet. Det reiser også spørsmål ved om de eksterne medlemmene burde vært trukket mer med i utformingen av agendaen.

**Tabell 4.2: Hvordan fastsettes agendaen for møtene? Prosent**

		Helt enig	Ganske enig	Ganske uenig	Helt uenig	Vet ikke	N=100
Jeg har bidratt aktivt til å utforme agendaen på møtene							
	Intern	38	33	13	13	3	69
	Ekstern	5	23	34	24	14	129
Agendaen for neste møte diskuteres på møtene							
	Intern	14	38	26	9	13	69
	Ekstern	6	26	27	21	20	128
Agendaen fastsettes av leder og sekretariat							
	Intern	28	45	12	3	13	69
	Ekstern	31	41	10	1	17	128

Hvor aktive er medlemmene i sine forberedelser til møtene? Nesten alle svarer bekreftende på at de alltid leser møtepapirene, og nesten 80 prosent går også gjennom andre dokumenter, mye oftere blant de interne (figur 4.2). Vi finner også at de aller fleste forbereder egne innspill, og at de har uformelle diskusjoner med personer eller virksomheter utenfor UH-institusjonen mellom møtene. Faste konsultasjoner er derimot mer sjelden, og særlig blant de eksterne medlemmene. Et klart flertall svarer videre at de har hatt kontakter med andre RSA-medlemmer, og at de har hatt kontakt med andre ved utdanningsinstitusjonen. Det siste er naturlig nok mest hyppig blant de interne, men det gjelder også et klart flertall av de eksterne medlemmene. Det betyr også at RSA fungerer som node i et bredere nettverk, som i vekslende grad mobiliseres i forbindelse med møtene. Et viktig spørsmål er om denne funksjonen kan videreutvikles mer systematisk.





**Figur 4.2: Hvordan forbereder du deg vanligvis til møtene?**

Det er også et klart flertall, men flest blant de interne, som mener at deres vurderinger og innspill tas hensyn til.

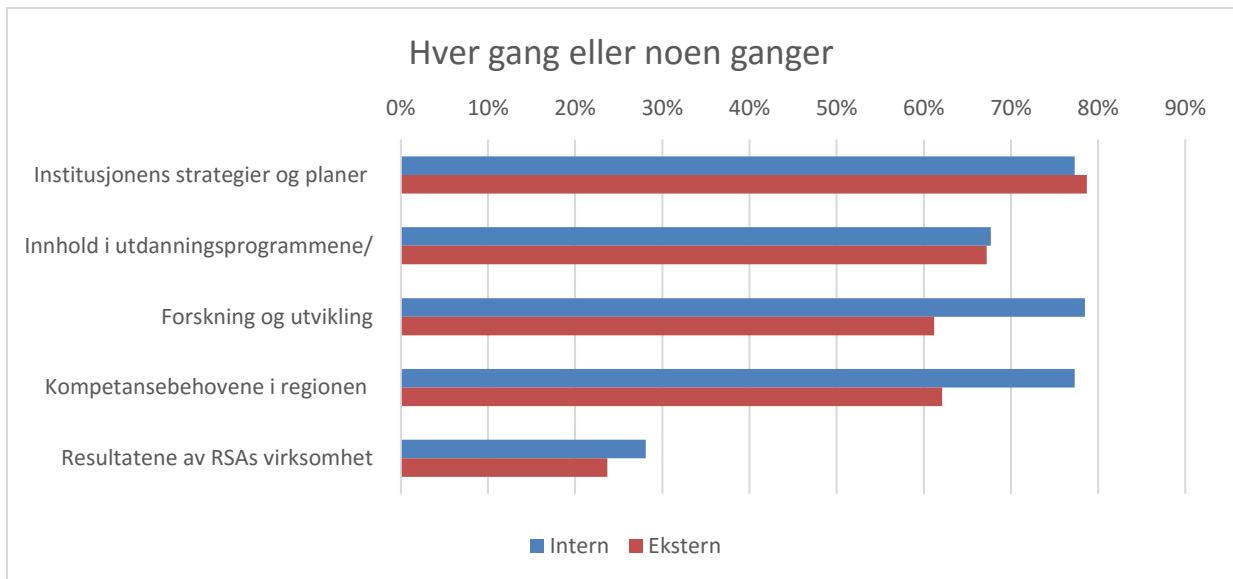
Hovedinntrykket er at RSA-medlemmene er aktive, også i perioden mellom møtene, og at de også mener at de har innflytelse i den forstand at deres innspill tas hensyn til.

#### **4.1.2 Møtetema**

For å finne ut hvilke temaer som tas opp ofte eller mer sporadisk, har vi bedt respondentene krysse av for om et tema tas opp «hver gang», «noen ganger», «sjelden» eller «aldri». Dette bør ikke fortolkes som en indikasjon på hvor viktig et bestemt tema er.

Noe over halvparten svarer at institusjonens strategier og planer har vært tema «noen ganger», mens en firedel svarer «hver gang». Over 70 prosent svarer at innholdet i studiene er tatt opp noen ganger eller hver gang, men få har svart «hver gang». Nesten tretti prosent av de interne svarer her «sjelden» (figur 4.3).

Omtrent samme svarmønster får vi med hensyn til etter- og videreutdanning og FoU, mens det er ganske mange som svarer at kompetansebehovene i regionen tas opp hver gang. Behandling av kompetansebehov utenom regionen synes litt mindre vanlig. Vanlige tema ellers er forbedring av samarbeidet mellom arbeidsliv og UH-institusjon samt det mer generelle utviklingstrekk i arbeidsliv og utdanning. Det er interessant at resultater av RSAs virksomhet ikke synes å være tema spesielt hyppig.



**Figur 4.3: Hvilke tema tas opp på møtene?**

Det er få som svarer at de ulike temaene tas opp hver gang, men langt flere som svarer noen ganger. Det peker i retning av at det ikke er noen faste tema som behandles på alle møter, men at det er ganske stor variasjon fra møte til møte. Når det ellers er en viss spredning i svarene, kan det tyde på at det er en del variasjon mellom de enkelte RSAene. Variasjonen bekreftes også i gjennomgangen av møtereferater.

I en åpen kategori kunne medlemmene også foreslå temaer som de mente bør vies mer tid til. Variasjonen kom også tydelig fram i forslagene, da de inkluderte både forslag om å bruke mer tid på en mer generell diskusjon om samarbeid, konkrete til tak, fokus på etter- og videreutdanning, samt behov for å diskutere mandatet. Selv om antallet som besvarte det åpne spørsmålet ikke var veldig høyt, kan dette også tyde på at medlemmene har svært ulike ønsker og forventninger angående innhold.

## 4.2 Arbeidet med strategier for samarbeid med arbeidslivet i RSA

Som beskrevet innledningsvis har et forventet resultat av arbeidet i RSAs vært at RSAene skulle utvikle egne strategier for samarbeid mellom institusjonene og arbeidslivet. I St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja understrekes det at: «De nye strategiene skal være forankret i ledelsen ved institusjonen. Strategiene må ha klare mål og kriterier for måloppnåelse.» (Stortingsmelding 44, 2008-2009, 76). Det forventes også at strategiene skal «innebære varig dialog med arbeidslivet om utvikling av gradsutdanninger og etter- og videreutdanning, når det gjelder både innhold og fleksibilitet» (ibid) samt etablering av ordninger for økt bruk av frivillig praksis og ordninger for avtakerpaneler.

Gjennomgangen av RSAenes møtereferater og mandater tyder på at enkelte råd har hatt en pragmatisk holdning til pålegget om å utvikle egne strategier. En del av RSAene har i tråd med St.meld. nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja og tildelingsbrevet for 2011 utviklet og vedtatt egne strategier for samarbeid med arbeidslivet som kan gjenfinnes som separate dokumenter vedlagt institusjonenes planer og strategier. Andre institusjoner har integrert strategier for samarbeid med arbeidslivet i institusjonens overordnede strategi – enten vedtatt i forkant av opprettelsen av rådet, eller bearbeidet etter innspill fra rådet. Enkelte institusjoner har istedenfor definert rådets virksomhet som et pågående strategisk samarbeid med arbeidslivet, der rådet løpende gir innspill til institusjonens ledelse, og der strategien gjenfinnes i rådenes referater. Mangfoldet av fremgangsmåter gjenspeiler ulike tolkninger av hva som legges i en strategi, og hvordan strategisk arbeid kan gjennomføres.

Spørreundersøkelsen blant medlemmer av RSA peker også i retning av at strategiske innspill er en sentral del av RSAs virksomhet, jfr figur 4.3. Et flertall av respondentene er imidlertid uenig i at RSA utformer egne strategier for samarbeid med arbeidslivet, mens et flertall er enig i at RSA hovedsakelig gir innspill, og i enda større grad gir generelle råd og innspill til institusjonens ledelse. Her fant vi ingen forskjell i vurderingene hos de interne og de eksterne medlemmene. Dette skyldes at RSA istedenfor har fokusert på å følge opp eksisterende strategier for samarbeid med arbeidslivet, eller at RSA oppfatter strategiske diskusjoner og innspill til ledelsen som strategiarbeid. I intervjuer med sekretariater for RSAer og i gjennomgangen av møtereferater fra RSAene har det kommet frem at flere institusjoner har egne kapitler som er viet til samarbeid med arbeidslivet i sine institusjonsstrategier, og at det derfor oppfattes som overflødig at RSA skal utvikle en egen strategi for samarbeid med arbeidslivet. RSA har i slike tilfeller fokusert på å understøtte eksisterende strategier, og å gi strategiske innspill til ledelsen, som i de fleste tilfeller er representert i RSA gjennom rektor. Etersom rektor i mange tilfeller også leder universitetets/høgskolens styre får rektor en dobbel funksjon i RSA ettersom vedkommende også kan bringe videre innspill fra RSA til styret.

I det følgende oppsummeres strategiarbeidet ved institusjonenes RSAer i større detalj, basert på rådernes møtereferater og mandater. Gjennomgangen bekrefter i stor grad hovedinntrykket fra spørreundersøkelsen; at innspill til institusjonenes strategier er en sentral del av RSAs virksomhet, men at det også er tilfeller hvor dette ikke har vært en prioritert oppgave.

#### *Mindre høgskoler/universiteter*

I institusjonenes RSA-mandater fremheves ofte rådets rolle som en sentral aktør i arbeidet med institusjonenes strategier – både spesifikke strategier for samarbeid med arbeidslivet, men også institusjonenes overordnede strategi. Eksempelvis sto det i mandatet til RSA ved tidligere Høgskolen i Bergen at «Rådet skal utvikle ein strategi for samarbeid mellom arbeidslivet og HiB med forankring i strategisk plan». Møtereferatene til HiBs RSA gir også inntrykk av at rådet har jobbet aktivt med strategien. I forkant av møte 28. mars 2014 ble medlemmene bedt om å se nærmere på et strategiutkast, samt å forberede fem forslag til konkrete og etterprøvbare mål for strategien. Strategien var strukturert rundt fire temaer: Utdanning og læringsmiljø; Forskning, utvikling, nyskaping og kunstnerisk arbeid; Formidling, kommunikasjon og nettverksbygging; Ressurser og organisasjon. Under hvert punkt fremheves det hva RSA kunne bidra med og hvilke tiltak som skulle prioriteres.

Ved Høgskolen i Østfold hadde man vedtatt en strategi for HiØs virksomhet i forkant av opprettelsen av RSA. Denne inkluderte en strategi for samspill med arbeidslivet, som hadde blitt til gjennom en prosess med innspill fra arbeidslivsaktører i regionen. Istedenfor å vedta en egen strategi for samarbeid med arbeidslivet, vedtok styret ved HiØ at hovedoppgaven for RSA skulle være å bidra til at Strategisk plan for HiØ skulle gjennomføres (se også kapittel 4.5 om Høgskolen i Østfold). Strategien har ikke vært tema på senere møter i RSA. Strategiutforming har også vært på agendaen hos både RSA ved tidligere Høgskolen i Nord-Trøndelag og Høgskolen i Sør-Trøndelag. I et møtereferat fra 22. februar 2012 presenteres HINTs RSA-strategi slik: «Råd for samarbeid med arbeidslivet i Nord-Trøndelag skal med sin representasjon og kunnskap om regionene og HiNTs nedslagsfelt, bidra til at HiNT når sine mål innenfor etablerte regionale strategier i vedtatt strategisk plan for 2013-2016.». Samme året, ved HiST, arbeidet RSA gjennom to workshoper med utviklingen av HiST sin strategi for samarbeid med arbeidslivet. To av de eksterne RSA-representantene deltok i høgskolestyrets møte der saken ble drøftet. Styret vedtok strategien tidlig i 2013. Vedtaket inneholder strategisk mål med tilhørende implementeringsstrategier.

Møtepapirene fra Høgskolen i Telemark tyder på at RSA var en viktig arena i arbeidet med å utvikle en strategi for institusjonens samarbeid med arbeidslivet. Strategien ble utformet på grunnlag av to RSA-møter. I strategien formuleres målet for samarbeid med arbeidslivet slik: «Styrke relevansen og kvaliteten i studietilbudet ved HiT gjennom økt og systematisk samarbeid med arbeidslivet i regionen». For å oppnå dette presenteres seks delstrategier: 1. Klarlegge og vurdere eksisterende samarbeid; 2. Utvikling og styrking av dialogkanaler; 3. Videreutvikle årlig rapportering; 4. Vurdere EVU-tilbudet og dialogen med arbeidslivet om EVU-tilbudet; 5. Utvikle en samfunnskontrakt med arbeidslivet sammen

med UiA; og 6. Videreutvikle samarbeidet mellom HiT og arbeidslivet. Denne strategien ble videreført som en fellesstrategi da UiA og HiT slo sammen sine RSAer. UiA utformet i tillegg en egen underliggende delstrategi. Strategien initierer ulike prosesser for å styrke samarbeid mellom institusjonene og arbeidslivet. En viktig del av dette var å kartlegge eksisterende kontakter og kontaktformer med arbeidslivet, og derigjennom synliggjøre potensialet for ytterligere samarbeid. UiAs delstrategi inneholder også enkelte direkte henvisninger til å bidra i konkrete prosjekter som «Kompetansetorget» og «Sørlandslab».

Møtereferatene fra Høgskolen i Sogn og Fjordanes RSA viser at innspill til strategi for samarbeid med arbeidslivet har vært på møteagendaen flere ganger. Følgende strategi ble lagt frem og vedtatt av styret 1. desember 2013:

*Høgskulen i Sogn og Fjordane skal ha systematisk samhandling med private og offentleg arbeidsliv for å sikra at forskings- og utdanningsaktiviteten treff kompetansebehova i arbeidslivet.*

*Operasjonalisering av strategien: Det einskilde institutt (ev. avdeling skal ha jamleg kontakt med relevant arbeidsliv for å sikra at utdanningane er relevante og framtidsretta.*

*Rapportering skal skje i Rapport og planer. Det skal utarbeidast indikatorar for samarbeidet.*

#### *Høgskoler med en tematisk profil*

Veterinærhøgskolens «Strategisk plan for NVHs Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) 2013-2014» viser til at det overordnede målet er å gi NVH-styret råd om utdanningsprogrammene, og at rådet skal være en premissleverandør for NVHs arbeid med utdanningenes kvalitet og kompetansekrav slik at kandidatene tilegner seg relevant kunnskap for arbeidsmarkedet. Under overskriften 'tiltak' står det at rådet skal møtes to ganger i året og at rådet har diskutert hvordan utdanningen kan dra nytte av etableringen av NMBU og fakultetet for veterinærmedisin, arbeidet med revisjon av studieprogrammet og arbeidet med fornyelse av EAEVE-akkreditering.

Kunsthøgskolen i Oslos strategi for samarbeid med arbeidslivet for 2012-2016 tar utgangspunkt i høgskolenes strategiske plan for perioden, og fremhever både mål og tiltak, samt kriterier for måloppnåelse. Målsetningen formuleres som å redusere tiden det tar å etablere seg som heltids kunstner eller designer, dette skal måles gjennom kandidatundersøkelsen og tilbakemeldinger gjennom undersøkelser i arbeidslivet. I møtedokumentene ser man at utviklingen av strategien har foregått over tid og at strategien også har blitt diskutert i RSA flere ganger etter at den ble vedtatt.

Ved Norges musikkhøgskole ble RSAs forslag til strategi for samarbeid med arbeidslivet godkjent av styret i desember 2012. I strategien formuleres målsetninger om at de ønsker å ha dialog med arbeidslivet, utdanne kandidater med relevant utdannelse, og utvikle NMH som et kompetansesenter og kunnskapsutvikler. Tiltaksdelen i NMHs strategi er forholdsvis konkret og fylldig, og inkluderer konkrete forslag som arbeidslivsdager, alumninettverk, konferanser, ekstern praksis, yrkesveiledere, fleksibel etter- og videreutdanning, etablere karrieresenter, oppdragsforskning m.m. En annen detalj man kan merke seg er at mandatet ble endret til at rådet skulle følge opp strategien rett etter at den ble vedtatt.

#### *Større institusjoner*

Ved de større institusjonene fremheves også strategiarbeid som en sentral del av RSAs virksomhet. Ved UiB utarbeidet Råd for samfunnskontakt et utkast til strategi for samarbeid mellom universitetet og arbeidsliv, «Strategi for samarbeid med arbeidslivet 2012-2015», som ble vedtatt av styret 26. april 2012. Her inkluderes fire målsetninger med underliggende tiltak: 1. Gjensidig rolle- og oppgaveforståelse for universitetet og samarbeidspartnere; 2. Drøfte universitetets utdanningsvirksomhet, EVU og praksisplasser i forhold til samfunnets langsiktige kompetansebehov; 3. Synliggjøre den langsiktige samfunnsmessige verdien av universitetets forskning og utdanning, 4; Drøfte langsiktige samarbeidsrelasjoner med arbeidslivet. Kriterier for måloppnåelse blir ikke nærmere

beskrevet. Da «utløpsdatoen» for den første strategien nærmet seg kom strategiutvikling igjen på rådets møteagenda.

Ved UiS vedtok universitetsstyret i 2012 en «Handlingsplan for samarbeid med arbeidslivet 2012—2014». Utkastet til planene ble utarbeidet av arbeidsgruppen «Nettverk for arbeidslivskontakter ved UiS», som besto av alle fakultetene, sentrale enheter og studenter. Utkastet hadde videre vært på dagorden på to RSA-møter og tre rektormøter, i tillegg ble det sendt ut på høring til fakultetene og sentrale enheter. RSA var altså kun én av instansene som kunne komme med innspill til denne handlingsplanen. Sammenlignet med lignende strategier ved andre institusjoner er UiS sin handlingsplan omfattende. For det første har planen fire tydelige og operasjonelle/målbare resultatmål:

- 1. 8 av 10 arbeidsgivere skal være tilfredse med kandidatene fra UiS og samarbeidet med universitetet.*
- 2. 9 av 10 studenter skal være i relevant arbeid innen 6 måneder etter endt utdanning.*
- 3. Netttilgangen på kandidater fra UiS som bosetter seg i fylket etter endt utdanning, skal økes med 2 %.*
- 4. Den eksternt finansierte prosjektporteføljen målt i kontraktsverdi skal økes med 5,5 % hvert år*

For det andre har planen fylldige mål og tiltak for seks ulike virksomhetsområder (henholdsvis: Utdanning og læringsmiljø; Forskning og nyskaping; Kommunikasjon og formidling; Organisasjon og ressurser; Strategisk allianser og internasjonalisering; Museumsvirksomhet). Videre er det presisert hvilke aktører som er ansvarlig for iverksetting, utvikling og oppfølging av de ulike tiltakene. Avslutningsvis er det også lagt ved en risikovurdering for strategien for de seks ulike virksomhetsområdene. Våren 2013 ble RSA ved UiS også koplet inn som et rådførende organ og en høringsinstans for revisjonen av strategi 2013-2020 for UiS.

I mandatet til HiOAs RSA sto det opprinnelig at «RSA skal utvikle en handlingsplan for samarbeidet mellom HiOA og arbeidslivet, med forankring i høgskolens overordnede strategier og planer». I et notat fra 5. desember 2016 fremkommer det at HiOA ønsker å erstatte denne delen av mandatet med følgende: «[RSA skal] bidra til et overordnet, strategisk og systematisk samarbeid mellom HiOA og arbeids- og samfunnsliv om utdanning, forskning og kunstnerisk virksomhet, utvikling og innovasjon». Selv om endringsforslaget fremdeles inkluderer en strategisk dimensjon, fjerner den strategiutvikling fra RSAs mandat.

Ut ifra møtepapirene vi har fått fra tidligere UiN virker det ikke som at RSA har forsøkt eller hatt til hensikt å utarbeide eller diskutere en samlet strategi for universitetets samarbeid med arbeidslivet. Derimot har ulike samarbeidsstrategier for regionen generelt vært på møteagendaen, eksempelvis Nordlandsløft.

Ved UiO hadde man vedtatt en strategi for universitetet som inkluderte en plan for samarbeid med arbeidslivet før opprettelsen av RSA. RSA ved UiO har derfor ikke vedtatt en egen strategi for samarbeid med arbeidslivet, men strategien er blitt diskutert i en tidlig fase av RSA sin virksomhet.

I mandatet til RSA ved NMBU understrekes det at rådet skal utarbeide forslag til en strategi for samarbeid mellom universitetet og arbeidslivet, som skal fremlegges for styret. I møtepapirene fra mars 2016 står det at sekretariatet skulle utarbeide et strategiutkast som skulle drøftes på neste møte.

I 2012 var UiT i prosess med å utvikle en strategi for samarbeid med arbeidslivet som var forankret i RSA. Et særtrekk ved RSA ved UiT er at sekretariatsrollen har blitt lagt til Senter for karriere og arbeidsliv (SKA) (se kapittel 5 for mer om RSA ved UiT).

Ved NTNU vedtok man i 2016 en egen politikk for NTNUs samarbeid med arbeidslivet, og opprettelsen av RSA blir fremstilt som et ledd i implementeringen av denne politikken (se kapittel 5 for mer om NTNU).

### *RSA med en regional organisering*

RSA Møre skiller seg ut ved sin alternative organisering, hvor rådet er forankret i fylkeskommunen fremfor i en eller flere utdanningsinstitusjoner. Både i rådets mandat og møtepapirer står det flere steder at rådet skal ha en strategisk rolle og styrke det strategiske samarbeidet, men det står ingenting om å direkte bidra til å utvikle en strategi for samarbeid med arbeidslivet for utdanningsinstitusjonene. Tilsynelatende har heller ikke strategiene til de tilknyttede utdanningsinstitusjonenes vært sentralt på møteagendaen. Derimot har strategier tilknyttet regionene og andre tilgrensende samarbeid vært på dagsorden. Ettersom RSA Møre er unik i sin organisering må en være forsiktig med å trekke slutninger på grunnlag dette. Til tross for dette kan fraværet av oppmerksomhet rettet mot strategiutviklingen ved de tilknyttede utdanningsinstitusjonene tyde på at en, ved å forankre RSA utenfor utdanningsinstitusjonene, gjør det vanskeligere å oppnå målet om at RSA skal bidra til at institusjonene utvikler en strategi for samarbeid med arbeidslivet.

### *Avsluttende betraktninger*

RSAs strategiske rolle ofte er som ofte mandatfestet, og RSA ved de fleste institusjonene har også diskutert konkrete strategier for samarbeid med arbeidslivet i møter. Det er en liten tendens til at RSA ved de mindre institusjonene har tatt strategiutviklingen mer på alvor enn de større institusjonene, i den forstand at de oftere har utviklet egne strategier for samarbeid med arbeidslivet, slik det ble forventet i tilskuddsbrevet til institusjonene for 2011. Vi ser imidlertid at en del av strategiene angir lite konkrete tiltak, og det er vanskelig å vurdere hvorvidt målsetningen er nådd. Eksempelet med RSA Møre gir også et inntrykk av at regional forankring kan gjøre RSA-ordningen mindre egnet til å bidra i institusjonenes strategiutvikling.

Gjennomgangen av RSAenes arbeid med strategier for samarbeid med arbeidslivet og spørreundersøkelsen antyder at RSA først og fremst fungerer som et organ som kommer med innspill til institusjonenes strategier, og i mindre grad kan sies å være en aktør som utvikler egne strategier.

## **4.3 RSA i institusjonenes årsrapporter**

Statlige universiteter og høyskoler er forpliktet til å rapportere om sin virksomhet gjennom årsrapporter til Kunnskapsdepartementet. Rapporteringen struktureres rundt 4 sektormål og noen underliggende «nasjonale styringsparametere». I regjeringens rapporteringsveiledning, under sektormål 2, styringsparameteren «Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv», heter det at parameteren skal måle «Institusjonens samfunnsrolle og bidrag til nyskapende arbeids- og næringsliv». I veiledningen bes institusjonene «om å gi en vurdering av hvordan de samarbeider med samfunns- og arbeidsliv, og hvilke resultater dette samarbeidet har gitt, herunder om arbeidet i Rådet for samarbeid med arbeidslivet (RSA) og samarbeid med regionale helseforetak. Institusjonen bør vise til institusjonens faglige profil, strategi for samarbeidet, og integrering i utdanning og forskning.» (Regjeringen, 2015).

Institusjonenes årsrapporter på denne styringsparameteren skulle derfor kunne gi et bilde av virksomheten til institusjonenes RSA og institusjonens egenvurdering av eventuelle resultater av samarbeid med arbeidslivet<sup>17</sup>. Gjennomgangen av institusjonenes årsrapporter viser imidlertid at RSA primært omtales i generelle ordelag, og at få institusjoner viser til konkrete resultater. Gjennom institusjonenes egenvurdering av sitt samarbeid med samfunns- og arbeidsliv får vi imidlertid et innblikk i mangfoldet av forbindelser institusjonene har med øvrig arbeidsliv i regionene.

At rapporteringen av konkrete resultater av RSAs virksomhet i stor grad har uteblitt i årsrapportene er ikke ensbetydende med at RSA ikke har bidratt til å forbedre samarbeid med arbeidslivet. Heller ikke observasjonen av at det vises til mange forbindelser med arbeidslivet uten at RSA trekkes frem som en involvert part, trenger å bety at disse relasjonene har vært upåvirket av RSA. Det kan skyldes at

---

<sup>17</sup> Vi avgrenset rapportutvalget til perioden 2012-2015 og årsrapporter tilgjengelig på NSDs Database for statistikk om høgere utdanning (DBH).

det er krevende å vise til konkrete resultater av tiltak som RSA, særlig etter så kort tid, men også at institusjonene ikke anser årsrapportene som en kanal for å gjøre rede for eventuelle effekter av RSA.

I det følgende oppsummeres først institusjonenes rapportering om RSA og eventuelle resultater. Deretter vises det til eventuelle andre forbindelser med arbeidslivet som institusjonene rapporterer om.

#### **4.3.1 Rapportering om RSA**

Hovedinntrykket fra årsrapportenes omtale av RSA er at institusjonene i liten grad fremhever konkrete resultater av RSA-ordningen. I mange tilfeller omtales ordningen svært generelt. Det begrenses til å gjengi antall avholdte møter, når RSA ble etablert eller eventuelt lagt ned, samt hvilke institusjoner som eventuelt har gått sammen om et felles RSA. Selv om de konkrete eksemplene ofte uteligger, er stadfesting av at rådet skal bidra til å utvikle samarbeidsplattformer med arbeidslivet et gjennomgående trekk. Institusjoner som har etablert RSA rapporterer også gjerne om rådets sammensetning, i betydningen hvilke institusjoner som er representert i rådet, samt hvilket institusjonsnivå rådet er forankret i. Det er også en del eksempler på mer substansiell/utfyllende rapportering om RSAs virksomhet. Det er for eksempel forholdsvis mange som trekker frem temaer som har vært oppe til diskusjon og/eller vært sentrale i møtene. I noen tilfeller nevnes det også at RSA har vedtatt eller behandlet strategier eller planer, men disse er sjeldent gjengitt i årsrapportene.

Enkelte institusjoner viser også til resultater av RSAs virksomhet. Eksempelvis fremhever UiT, i sin 2015-årsrapport, at diskusjoner i RSA «har ført til utvikling av konkrete avtaler om praksisplasser på blant annet Bachelor i fiskeri- og havbruksvitenskap» (UiT 2016). Et annet eksempel er at UiS rapporterte at det «[v]iktigste enkeltresultat er den nyttige relasjonen som er oppstått med universitetets etter- og videreutdanningsenhet. Videre var det rådets initiativ som gjorde at det ble opprettet Y-vei innen elektroingeniør høsten 2013.» (UiS 2015). I Høgskolen i Sogn og Fjordanes rapport for 2014 vises det til at etableringen av et nytt byggingeniørstudium var forankret i arbeidet til RSA (HSF 2015).

#### **4.3.2 Rapportering om andre forbindelser med arbeidslivet**

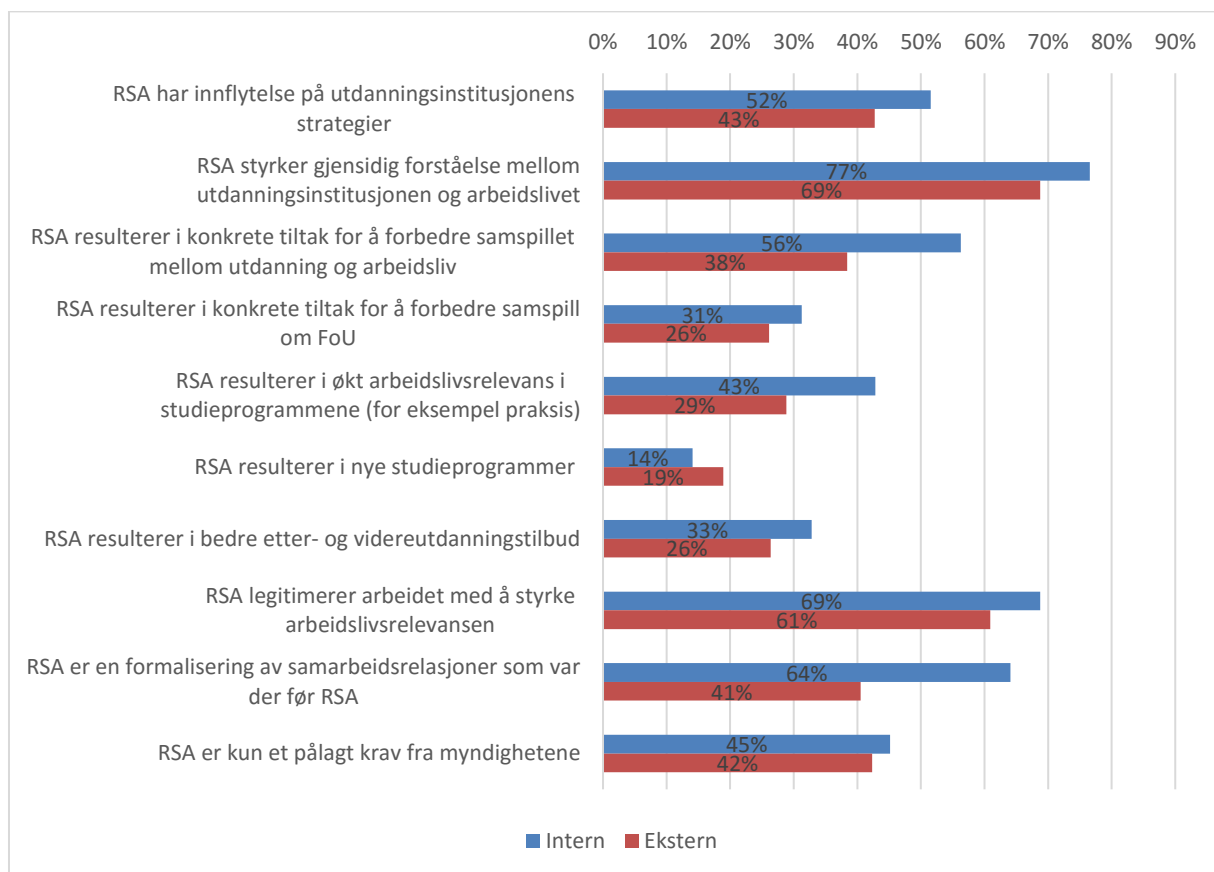
Det er store variasjoner i hvilke andre former for samarbeid med arbeidslivet som institusjonene rapporterer om i årsrapportene. Men institusjonene viser til samarbeid rundt både utdanning og forskning, og at sentrale styringsorganer ved institusjonene inkluderer eksterne medlemmer. I styringen av institusjonene:

*Utdanning og forskning:* Et gjennomgående trekk er at institusjoner fremhever samarbeid om praksisplasser og studentoppgaver med både offentlig og privat næringsliv. Flere fremhever også at institusjonen trekker inn forelesere fra arbeidslivet i undervisningen. En annen arena som trekkes frem som en viktig møteplass mellom studenter og arbeidslivet er ulike former for arbeidslivsarrangementer. Tilsvarende fremstilles konferanser som en møteplass mellom arbeidslivet og faglige tilsatte ved institusjonene. De fleste institusjonene viser også til konkrete forskningsprosjekter mellom fagmiljøene ved institusjonen og næringslivet.

*Styring og nettverksbygging:* Flere institusjoner viser til eksterne representanter i universitets-/høgskolestyrer og fakultets-/avdelingsstyrer som et viktig tiltak for å vedlikeholde et godt samarbeid med næringslivet i regionen. Tilsvarende koblinger går også i motsatt retning, ved at ansatte ved utdanningsinstitusjonene er representert i styrer i bedrifter og andre institusjoner i regionen. I noen tilfeller vises det også til store avtalefestede samarbeid. Et eksempel på dette er Mørealliansen, som har vært et avtalefestet samarbeid mellom Høgskolen i Volda, Høgskolen i Molde, Høgskolen i Ålesund og Møreforskning AS, om høyere utdanning og forskning i Møre og Romsdal. En annen samarbeidsform som omtales hyppig er deltakelse i næringsklynger/kompetanseklynger i regionen. Noen trekker også frem at de har jevnlig kontakt med regionale aktører gjennom mer uformell kommunikasjon/kontakt. Mange av institusjonene rapporterer også at de satser på ulike former for alumnusnettverk for å knytte kontakt med arbeidslivet.

## 4.4 Hvilken betydning har RSA hatt?

Hvilken innflytelse eller betydning mener så medlemmene at RSA har? I figur 4.10 har vi gjengitt andelen som har svart i stor grad eller i noen grad på de ulike utsagnene. Gjennomgående er det slik at de aller fleste har krysset av i midtkategoriene «Noen grad» eller «Liten grad». På spørsmål om konkrete endringer er det en stor andel, spesielt av de eksterne medlemmene, som har svart at de ikke vet.



**Figur 4.4: Vurderinger av RSA's betydning**

Nær halvparten av medlemmene som har besvart spørreundersøkelsen mener at RSA i stor eller noen grad har innflytelse på institusjonens strategier, mens nær 40 prosent mener at det er liten eller ingen slik innflytelse. Forskjellen mellom vurderingene til de interne og de eksterne medlemmene skyldes først og fremst at flere av de eksterne har svart at de ikke vet.

Medlemmene har en langt mer positiv vurdering av hvordan RSA bidrar til å styrke forståelsen mellom UH-institusjonen og arbeidslivet, her er det 70 prosent som svarer i stor eller i noen grad. De interne medlemmene er noe mer positive i sin vurdering. Vurderingen er også positiv med hensyn til hvordan RSA legitimerer å øke arbeidslivsrelevansen. De eksterne er litt mer forbeholdne i sin vurdering.

Mens vurderingene er klart positive på de mest generelle utsagnene om økt gjensidig forståelse og legitimering, er vurderingene ikke overraskende mer forbeholdne når det kommer til konkrete resultater. Det gjelder blant annet spørsmålet om RSA resulterer i konkrete tiltak for å forbedre samspillet, selv om det her er flere som er positive enn negative. Nesten en av fire eksterne medlemmer rapporterer at de ikke vet.

Vurderingene er også forbeholdne med hensyn til at RSA resulterer i konkrete tiltak for samspill om FoU, i økt arbeidslivsrelevans i studiene, eller bedre etter- og videreutdanningstilbud, mens det er



svært få som er enige i at RSA har bidratt til nye studieprogrammer. På disse spørsmålene er det en stor andel som ikke vet.

Et lite flertall mener at RSA er en formalisering av samarbeidsrelasjoner som allerede eksisterte. Få har svart «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt», mens nesten en av tre har svart at de ikke vet.

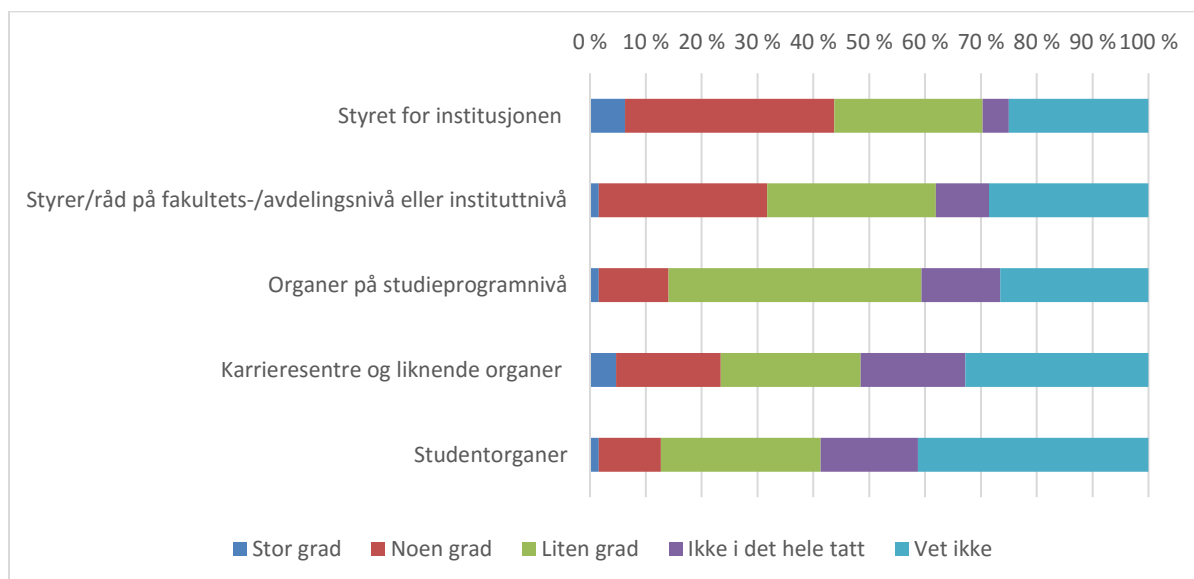
På spørsmålet om RSA kun er et pålagt krav fra myndighetene er det flere som svarer i stor eller noen grad enn dem som svarer i liten grad eller ikke i det hele tatt. Det er mulig at utsagnet kan ha blitt fortolket dels som at det faktisk er pålagt, og dels som et uttrykk for noe som institusjonene selv ikke ville ha iverksatt. Andre svar peker imidlertid klart i retning av at RSA bør videreføres.

**Tabell 4.3: I hvilken grad mener du universitetet/høgskolen følger opp rådene fra RSA? Prosent**

	Intern	Ekstern	Alle
Stor grad	15	4	8
Noen grad	52	47	49
Liten grad	6	16	13
Ikke i det hele tatt	0	3	2
Vet ikke	26	30	29
N=100	65	110	175

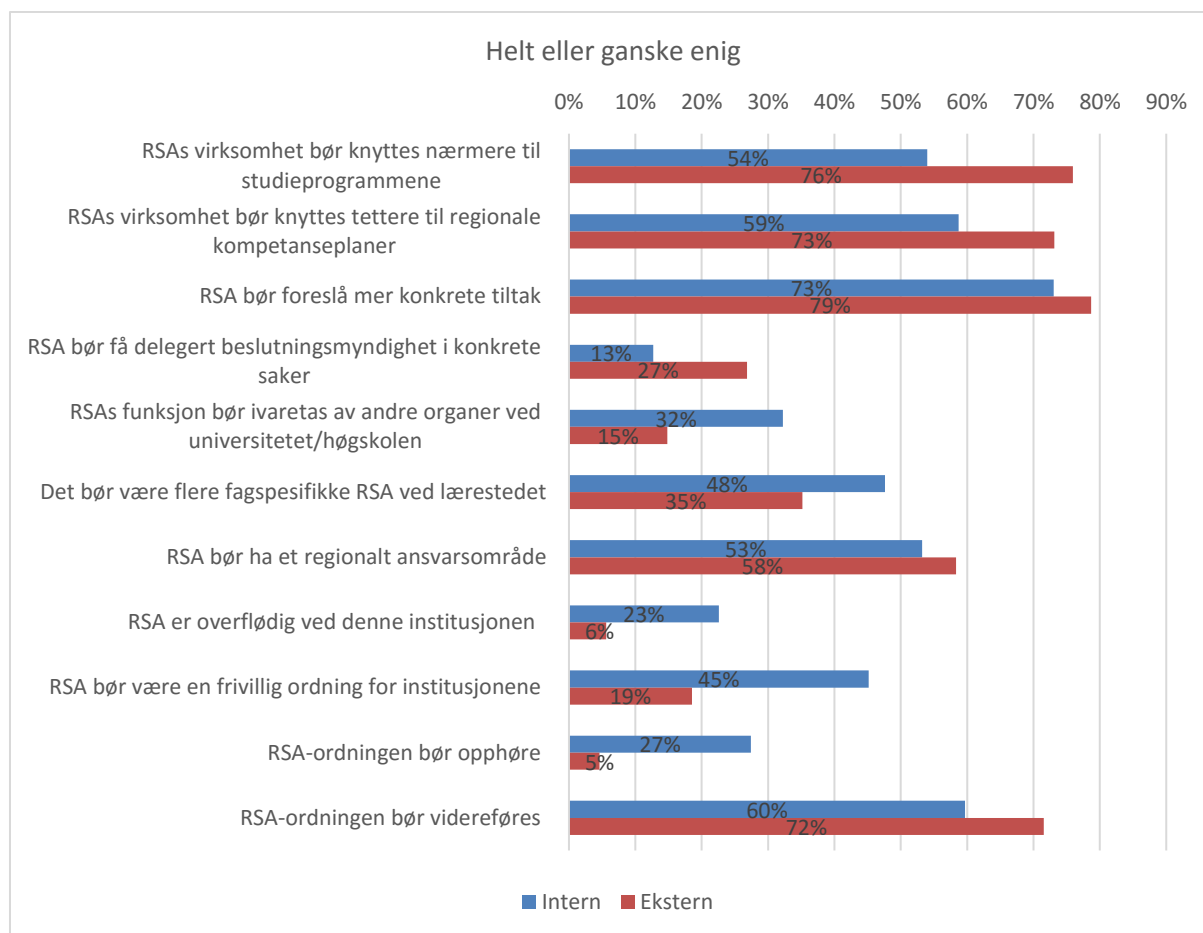
Et flertall mener at universitetet/høgskolen følger opp rådene fra RSA, men det er bare et lite mindretall som har svart «i stor grad». Ganske mange har svart at de ikke vet (tabell 4.3).

De interne medlemmene fikk en del egne spørsmål om hvordan innspill og forslag er blitt fulgt opp i ulike organer ved institusjonen (figur 4.5). Etter deres vurdering er dette bare i moderat grad behandlet av styrene sentralt eller på institutt- eller fakultetsnivå, og i enda mindre grad på studieprogramnivå. Heller ikke ved karrieresentre eller liknende organer eller i studentorganer mener de interne medlemmene at innspill fra RSA er blitt behandlet. På alle disse spørsmålene er det minst en av fire som svarer at de ikke vet. Så lenge resultatene av RSA i så liten grad er fulgt opp på møtene, er det ikke overraskende. Dette betyr ikke nødvendigvis at råd fra RSA er uten betydning, svarene kan reflektere at noen har kjennskap til konkrete resultater, mens mange andre ikke vet.



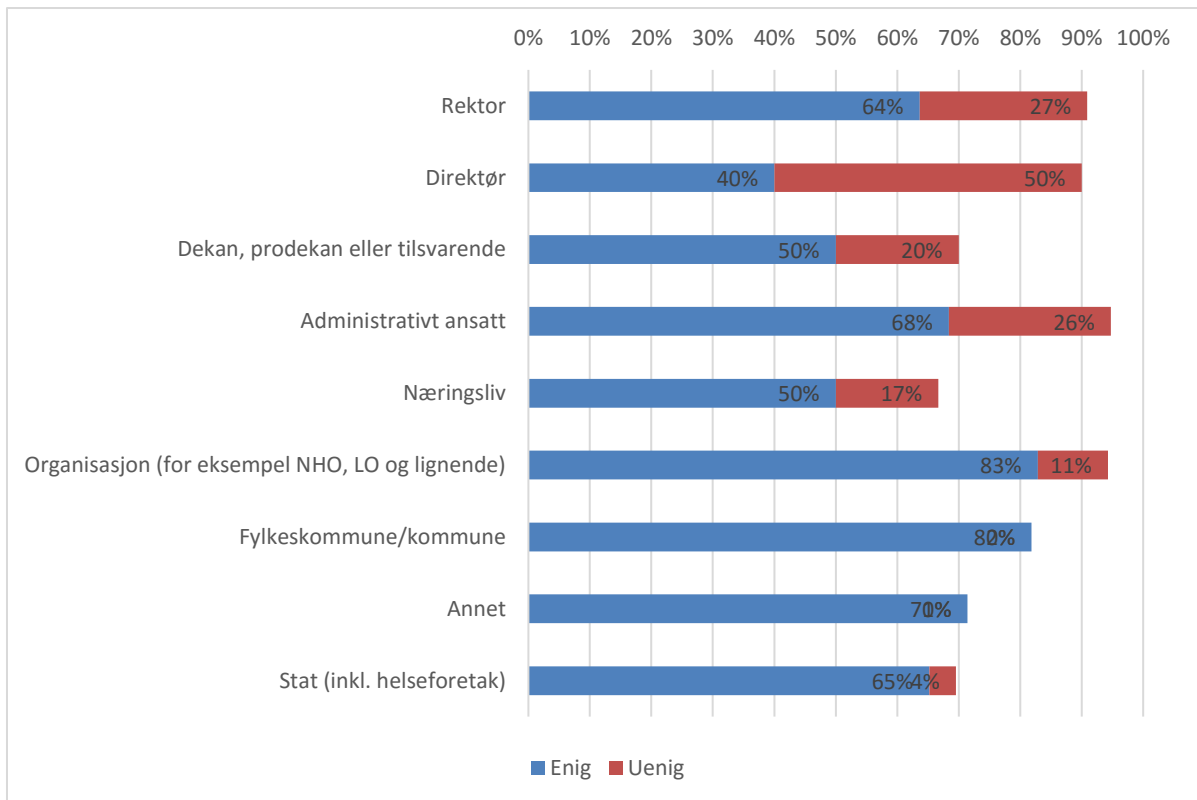
**Figur 4.5: I hvilken grad er innspill og forslag fra RSA behandlet i disse organene? (Bare interne medlemmer)**

Medlemmene av RSA ble til slutt bedt om å ta stilling til en rekke utsagn om den videreutviklingen av RSA, både med hensyn til konkrete endringer, og om ordningen bør videreføres (figur 4.16).



**Figur 4.6: Medlemmenes syn på den videreutviklingen av RSA**

Medlemmene støtter klart RSA-ordningen bør videreføres, men de eksterne medlemmene er noe mer positive enn de interne. Mens over en fjerdedel av de interne mener at RSA er overflødig, gjelder dette bare 6 prosent av de eksterne. Og mens halvparten av de interne medlemmene mener at RSA bør være en frivillig ordning, støttes dette av bare 15 prosent av de eksterne. Et klart flertall av både de interne og de eksterne medlemmene er uenige i at RSA-ordningen bør opphøre, men det er likevel en firedel av de interne medlemmene som mener dette. Tilsvarende er det et klart flertall som mener at ordningen bør videreføres, men her er det også omtrent en av fire av de interne medlemmene som er uenig.



**Figur 4.7: Ulike medlemmers syn på om RSA-ordningen bør videreføres**

Selv om vurderingene av en videreføring i hovedsak får støtte blant medlemmene, er det likevel en ikke ubetydelig andel som er negative, og da spesielt blant de interne medlemmene. Figur 4.7 viser svarene for en mer detaljert inndeling av medlemmene. Resultatene må fortolkes med forsiktighet fordi grunnlagstallene er lave, men grupper med under ti respondenter er utelatt. Mer enn en firedel av rektorene og de administrativt ansatte og halvparten av direktørene er uenige i at ordningen bør videreføres. Blant representanter fra organisasjoner og fylkeskommuner/kommuner, er det på den annen side 80 prosent som er enige i at ordningen bør videreføres. Kanskje kan det henge sammen med at de interne medlemmene har flere andre kanaler eller fora for samarbeid med arbeidslivet, mens RSA for et flertall av de eksterne medlemmene er den eneste kanalen inn mot lærestedet. Det kan også tenkes at institusjonsledere ser flere av kostnadene knyttet til RSA, siden forberedelser og oppfølging ved institusjonene ofte er mer omfattende enn oppfølgingsarbeidet for de eksterne.

Siden flertallet støtter en videreføring, er det interessant å se hva de mener bør endres. Et klart flertall av de eksterne, men bare et knapt flertall av de interne er enige i å knytte RSA sterkere til studieprogrammene, og om lag samme svarmønster får vi med hensyn til at RSA bør knyttes tettere til regionale kompetanseplaner.

Det er videre sterk støtte til at RSA bør foreslå mer konkrete tiltak, men ikke til at de bør få delegert beslutningsmyndighet. Det er interessant at mens bare 13 prosent av de interne mener at RSA bør få beslutningsmyndighet, mot en tredel av de eksterne.

Medlemmene er delt i synet på om funksjonen til RSA bør ivaretas av andre organer ved universitetet eller høgskolen. Blant de eksterne er det et klart flertall som er uenige i dette, mens nesten en tredel av de interne er enige. Mange har her svart at de ikke vet. Medlemmene er også temmelig delt i synet på om det bør være flere fagspesifikke RSA framfor ett for hele institusjonen, og det er sterkere støtte til dette blant de interne medlemmene. Videre er det et flertall som mener at RSA bør ha et regionalt ansvarsområde.

I en åpen kategori kunne respondentene utdype noen av svarene om videre utvikling av RSA, og ulike syn kom også fram i de kvalitative svarene. Flere framhever behovet for tydeliggjøring av mandatene og en mer konkret og forpliktende oppfølging. Samtidig mener noen at det er et behov å jobbe mer på fagnivå med samhandling siden RSA i sin nåværende form kan bli for generelt og overordnet. Men, flere av de åpne svarene tok også til orde for at ordningen ikke dermed bør legges ned.

Svarene fra spørreundersøkelsen samsvarer med inntrykkene fra intervjuer og casestudier, samt gjennomgangen av dokumenter. Man kan finne enkelte konkrete resultater av RSAer ved institusjonene, som opprettelsen av y-veien for elektroingeniører ved Universitetet i Stavanger eller et nytt studium i «facility management» ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Flere nevner også økt samarbeid om etter- og videreutdanningsstudier, økt fokus på praksis i studiene, samarbeid med arbeidslivet om bacheloroppgaver og liknende. Enkelte eksempler knytter seg også til andre aktiviteter enn utdanningene, som at Høgskolen i Østfold har startet FoU-prosjekter mellom høgskolen og NAV Østfold etter diskusjoner i RSA. Men det overordnede inntrykket er at RSA så langt har hatt mindre direkte effekter på utviklingen av studietilbudene med institusjonene.

I både intervjuer med eksterne medlemmer av RSAer og fokusgruppen med arbeidsgiverorganisasjoner var det flere som uttrykte ønske om at RSA burde bli mer operative i forhold til utviklingen av studieprogrammer, og særlig utviklingen av praksisarenaer i utdanningene. Oppfatningen blant flere var at RSA blir for toppstyrt, og at RSA sitter for langt unna fagmiljøene. Slik sett ser de den sentraliserte organiseringen av RSA som et hinder for mer konkrete resultater av RSA sin virksomhet. Samtidig var det flere som uttrykte at de gjennom RSA hadde fått økt innsikt i hvordan fagmiljøene jobbet, og for hvor krevende utviklingen av studieprogrammer var. Selv om flere mente at ting går sakte i universitets- og høgskolesektoren, hadde de fått økt forståelse for hvorfor endringer tar tid. Dette illustrerer at RSAene også fungerer som en læringsarena, der representanter for arbeidslivet får styrket sin kunnskap om universitets- og høgskolesektoren, og kan kalibrere sine forventninger til utdanningsprogrammene.

Som nevnt tidligere var det også enkelte som ytret ønske om at RSA samtidig burde få en mer strategisk rolle, og kobles enda tettere til institusjonens styre for derigjennom å få en mer forpliktende rolle i institusjonens strategiske virksomhet. Dette kan leses som en forventning om at en slik kobling vil gi RSAs stemme økt tyngde nedover i organisasjonen, og dermed økt gjennomslagskraft.

Ønsket om å komme nærmere fagmiljøene, samtidig som man vil knytte RSA tettere til den strategiske ledelsen fremstår som motstridende forventninger som ikke lar seg forene innenfor en og samme organisasjonsmodell. Men begge forventningene og ønsket om mer operative råd reflekterer et generelt ønske om mer forpliktende diskusjoner i RSA, og frustrasjon over å kunne spore få resultater av RSAs virksomhet.

At RSA ikke har medført betydelige endringer på studieprogramnivå er imidlertid ikke ensbetydende med at RSA ikke har hatt betydning for å styrke arbeidslivrelevansen i utdanningstilbudet, eller styrke samarbeidet mellom arbeidsliv og høgskoler/universiteter. I intervjuer med sekretariater og interne medlemmer av RSA var det flere som fremhevet at dialogene i RSA bidro til å styrke institusjonenes bevissthet om arbeidslivsrelevans og samarbeid med arbeidslivet. Både rektor, dekaner og andre ledere tok med seg innspill fra RSA til andre organer ved institusjonene, uten at dette nødvendigvis kommer til syne i dokumenter eller sporbare endringer på lavere nivåer av institusjonene. Én informant beskrev også RSA som en «lyttepost» for rektor, der rektor kunne diskutere og få innspill om hvilke forventninger arbeidslivet hadde til institusjonen. Dette kunne han ta videre med seg i sin daglige virksomhet, og bruke som argumenter for endring i andre deler av organisasjonen. Denne legitimerende effekten av RSA sin virksomhet er nok i liten grad synlig for RSAs eksterne medlemmer, men er ikke dermed uten betydning.

## 4.5 Oppsummering: RSAs virksomhet ved lærestedene

Virksomheten til Råd for samarbeid med arbeidslivet inkluderer flere ulike aktiviteter. Foruten at rådene skal møtes med jevne mellomrom er det forventet at rådene skal utarbeide strategier for samarbeid med arbeidslivet, og dette skal i neste omgang avstedkomme endringer i studieprogrammets innretning og arbeidslivsrelevans. Gjennomgangen i dette kapitlet viser at møtene i de fleste RSA preges av mye informasjon om universitetet/høgskolen RSA er tilknyttet og diskusjoner av overordnet karakter. Agendaen for møtene settes i hovedsak av rektor i samarbeid med sekretariatet. Diskusjoner av strategier for samarbeid med arbeidsliv er et hyppig møtetema, noe som ikke er overraskende gitt at RSA er pålagt å utarbeide en slik strategi. Gjennomgangen av RSAene arbeid med disse strategiene viser imidlertid at institusjonene har tolket dette pålegget på ulike vis, og ved en del institusjoner har RSA sin rolle vært å støtte opp om eksisterende strategier for samarbeid med arbeidslivet, istedenfor å utvikle en egen strategi for samarbeid med arbeidslivet.

Det er ulike oppfatninger blant RSA medlemmer om hvilken betydning RSAs virksomhet har. De fleste er enige i at RSA har bidratt til økt forståelse mellom lærestedet og arbeidslivet, men medlemmene er mer forbeholdne til hvorvidt RSA har ført til konkrete resultater. Det er likevel flere eksempler på at slike resultater finnes ved noen institusjoner. Selv om de konkrete resultatene så langt er beskjedne mener de fleste at RSA bør videreføres. Halvparten av de interne medlemmene mener imidlertid at RSA-ordningen bør være frivillig ordning for institusjonen. Det er også sterk støtte til at RSA bør kunne foreslå mer konkrete tiltak, og særlig eksterne medlemmer gir uttrykk for at RSA bør knyttes nærmere studieprogrammene. Ønsket om mer forpliktende diskusjoner og mer konkrete resultater av RSAs virksomhet kom også til uttrykk i kvalitative intervjuer med eksterne medlemmer av RSAer. Ved flere institusjoner oppgir imidlertid interne medlemmer at RSA har bidratt til å sette arbeidslivsrelevans på dagsorden ved institusjonen, og at RSA har hatt en legitimerende funksjon når arbeidslivsrelevans blir diskutert i andre organer og på studieprogramnivå. Det er liten tvil om at RSA har en pådriverrolle. Denne effekten av RSAs virksomhet er mindre synlig, men er ikke dermed uten betydning.

## 5 Råd for samarbeid ved fire institusjoner

Fire institusjoner ble valgt ut for å se nærmere på måten RSA har blitt organisert og videreutviklet over tid; NTNU, Universitetet i Stavanger, UiT Norges arktiske universitet og Høgskolen i Østfold. Institusjonene er valgt ut for en casestudie fordi de representerer ulike måter RSA har organisert sin virksomhet på. Disse institusjonene bør ikke anses som representative for hele variasjonen av RSAer ved norske læresteder og casestudiene er heller ikke en evaluering av RSA ved disse fire lærestedene. Casene illustrerer hvordan RSA er vokst frem ved ulike læresteder, hvordan rådene jobber, og hvordan de kommer i inngrep med lærestedet så vel som regionen den virker innenfor. På denne måten kan casene gi en rikere forståelse av virkemåtene til RSA, samt barrierer og muligheter for å oppnå resultater av rådernes virksomhet.

Gjennomgangene av RSA ved institusjonene bygger på en rekke dokumentkilder, blant annet egenevalueringene fra institusjonene, møteagendaer og referater, rapporter og strategier samt styredokumenter ved lærestedene. I tillegg til å intervju sekretariatene har vi intervjuet noen av medlemmene, og andre ledere ved institusjonen. Informantene er strategisk utvalgt for å komplementere informasjonen som ble samlet inn gjennom dokumentene.

### 5.1 NTNU: fra topptungt RSA til desentraliserte, tematisk organiserte RSAer

NTNU har som eneste universitet valgt å organisere RSA som tre tematisk orienterte råd med institusjonell forankring på fakultetsnivå. RSAene gjenspeiler NTNUs faglige profil, men opererer på tvers av NTNUs åtte fakulteter. På denne måten kommer RSA i direkte inngrep med fagmiljøene, samtidig som RSA virker som en plattform for dialog på tvers av NTNUs egne faglige grenser.

NTNU ble opprettet i 1996 etter en sammenslåing av Norges Tekniske Høgskole (NTH), Den Allmennvitenskapelige Høgskolen (AVH), Vitenskapsmuseet (VM), Det medisinske fakultet (DMF), Kunstakademiet i Trondheim og Musikkonservatoriet. Universitetet har vært preget av faglig bredde, men med en hovedprofil innen teknisk-naturvitenskapelige fag. Som følge av fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund 1.januar 2016 ble den faglige bredden ved universitetet ytterligere utvidet, til å også omfatte flere profesjonsutdanninger, men den teknisk-naturvitenskapelige hovedprofilen består. Nye NTNU er i dag landets største universitet målt i både antall studenter og antall årsverk utført ved institusjonen, og er preget av en unik faglig bredde, i tillegg til et vidstrakt regionalt nedslagsfelt som strekker seg over tre fylker. NTNU har åtte fakulteter samt Vitenskapsmuseet, og har campus i tre byer; Trondheim, Ålesund og Gjøvik. Ålesund og Gjøvik har egne viserektorer som blant annet har i oppgave å representere og posisjonere NTNU overfor regionalt arbeidsliv.

### 5.1.1 RSA ved gamle NTNU

Styret ved det 'gamle' NTNU opprettet Råd for samarbeid med arbeidslivet med virkning fra 1. august 2013. Rådet var i virksomhet frem til utgangen av 2015, da NTNU fusjonerte med Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund. RSA var et rådgivende organ for NTNUs ledelse og styre, og ble ledet av rektor ved NTNU. Rådet besto i tillegg til rektor av syv medlemmer, hvorav to var representanter for studentene ved NTNU. De øvrige fem medlemmene var nasjonale representanter for landsdekkende organisasjoner som representerte sentrale parter i arbeidslivet med relevans for NTNUs virksomhet. Disse var Tekna, Spekter, Norsk Industri, KS Midt-Norge og Norsk Kulturråd.

Satsningen på toppledere fra tunge nasjonale aktører innenfor norsk industri og næringsliv signaliserte NTNUs nasjonale posisjon særlig innenfor det teknisk-naturvitenskapelige fagområdet. Slik fungerte RSA som en arena for samvirke mellom rektoratet ved NTNU og andre aktører på toppledernivå innenfor områder av strategisk betydning for NTNUs virksomhet.

Mandatet til RSA var gitt av NTNUs styre, og også det vektla RSAs strategiske funksjon. Foruten at RSA skulle bidra til å åpne for nærmere kontakt med politikere og andre instanser som har stor strategisk betydning for utvikling av NTNU var det forventet at RSA skulle

«bidra til et overordnet, strategisk og systematisk samarbeid mellom NTNU og arbeids- og samfunnslivet om utdanning, forskning og utvikling samt regional og nasjonal innovasjon og nyskaping ved å

- fremme forslag til konkrete tiltak for å øke samarbeidet mellom universitetet og arbeidslivet
- bidra til at universitetet utvikler utdanningstilbud og forskning- og utviklings-prosjekter som møter langsiktige behov i samfunn og arbeidsliv
- bidra til å åpne hensiktsmessige kanaler og fora når det gjelder universitetets kontinuerlige vurdering og utvikling av dets utdannings- og kandidat-kvalitet» (RSAs mandat, vedtatt av universitetsstyret 2013).

Rådet møttes en til to ganger i året, og agendaen for møtene ble utviklet av rektoratet i samarbeid med administrasjonen. I tråd med RSAs mandat var også dekaner ved NTNU invitert til å delta i møtene, og flere deltok også med innledninger til diskusjoner på møtene. Møtene ble organisert som seminarer med forberedte innledninger av inviterte innledere, men også med innledninger av medlemmene selv. I referatene fra møtene er det oppsummert tilbakemeldinger og råd fra RSA til NTNU. Rådene og innspillene har primært fokus på generelle aktiviteter og samarbeidsformer mellom universitetet og arbeidsliv, og mindre på fagspesifikke utfordringer og muligheter.

Rådets strategiske utforming og den organisatoriske plasseringen hos rektoratet tilsier at rådets inngrep med universitetet primært gikk gjennom rektor. Rektor representerte dermed både et sentralt koblingspunkt mellom rådet og universitetsstyret, men også mellom rådet og den øvrige universitetsorganisasjonen.

Samtidig som rådets topptunge sammensetning og innplassering på universitetets toppnivå bidro til å gi rådet tyngde og en direkte stemme inn til universitetets ledelse, vurderte man at rådet ikke bidro til den etterspurte dialogen mellom arbeidsliv og fagmiljøene ved universitetet. I en undersøkelse av NTNUs samvirke med andre regionale aktører innenfor forskning og innovasjon i regionen (Borlaug et al., 2016) ga dekaner ved daværende NTNU uttrykk for at RSA har liten betydning for det praktiske samarbeidet mellom universitetet og arbeidslivsaktører på fakultetsnivå. Deres tolkning var at rådets innplassering på universitetets toppnivå gjorde det utfordrende for rådet å komme i inngripen med fakultetsnivået på universitetet, og den store faglige bredden og variasjonen av samarbeidspartnere som fagmiljøene samhandler med. RSA befant seg for langt unna deres hverdag og de utfordringene

de sto i. Dekanene vurderte derfor strategiske samarbeidsorganer på lavere nivåer av organisasjonen som mer relevant for samhandlingen med det øvrige arbeidslivet i regionen.

### **5.1.2 RSA ved nye NTNU**

Da fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund trådte i kraft ble også RSAene ved disse institusjonene nedlagt. For å sikre at et nytt RSA var forankret i alle de tidligere institusjonene opprettet man en arbeidsgruppe<sup>18</sup> som fikk i oppgave å sondere og utrede alternative organiseringsformer for RSA ved nye NTNU. Arbeidsgruppen gjennomførte møter med samtlige fakulteter ved NTNU, studentrepresentanter og eksterne representanter for arbeidslivet på Gjøvik, i Ålesund og i Trondheim.

Nye NTNUs faglige og geografiske utbredelse skapte utfordringer for organiseringen av et felles RSA. I tråd med fusjonsplattformen for nye NTNU skulle rådet både favne den geografiske spredningen over tre regioner og den brede faglige porteføljen til nye NTNU, samtidig som man ønsket å legge til rette for synergier mellom fagmiljøene på tvers av fakulteter og campuser. På bakgrunn av erfaringene fra de tidligere RSAene var man også enige om at man ønsket et mindre topptungt RSA for å tilrettelegge for økt samhandling mellom fagmiljøene og arbeidslivet uten å gå veien om toppledelsen ved universitetet og blant arbeidslivsaktørene. Man ønsket også at nye NTNU skulle få en mer konkret rolle. Dette innebar blant annet et ønske om at RSA skulle få konkrete oppgaver på virksomhetsnivå og utvikle konkrete samarbeid, samtidig som RSA skulle ivareta det regionale perspektivet i tillegg til det nasjonale perspektivet. Det var en bekymring ved de innfusjonerte høgskolene at de skulle bli glemt i den nye institusjonen. Arbeidsgruppen fikk også innspill om at RSA skulle virke som en «dør inn» til NTNU og utvikle gode informasjonskanaler mellom arbeidsliv og NTNU. Andre pekte blant annet på RSA som en arena for å vurdere mulige tiltak og bidra til å øke arbeidslivsperspektivet gjennom utdanningsløpet, for eksempel gjennom gjesteforelesere, delte stillinger eller oppgavesamarbeid. Det var videre ønske om at RSA skulle utvikle praksissamarbeid der det er aktuelt og foreslå forpliktende partnerskap mellom NTNU og de ulike sektorene NTNU samarbeider med.

Arbeidsgruppen gikk tidlig bort fra en modell med en felles RSA som skulle favne hele nye NTNU. For å sikre at nye RSA skulle komme i konkret inngrep med organisasjonen la arbeidsgruppen til grunn at RSA skulle flyttes til et nivå i organisasjonen der medlemmene har beslutningsmyndighet samtidig som de har en nærhet til de faglig-tematiske utfordringene. Arbeidsgruppen gikk derfor også bort fra modellen med et RSA styrt av rektor, og la istedenfor til grunn at NTNU skulle bli representert i RSA med medlemmer fra fakultets- og instituttnivået. Videre anførte arbeidsgruppen at eksterne medlemmer skulle representere administrativt ledernivå, og ikke komme fra politisk ledelse.

Med utgangspunkt i de ovenfor nevnte føringene diskuterte arbeidsgruppen tre ulike modeller for organisering av RSA:

#### a) Geografisk organisering

Hver campus skulle ha sitt eget RSA. Arbeidsgruppen vurderte at fordelene med denne modellen er at den kan skape en arena for samkvem mellom regionens arbeidslivsaktører og aktørene på campus, og at RSA kan brukes som et knutepunkt for å diskutere regionale kompetanseutfordringer. Samtidig tolket arbeidsgruppen denne modellen til å være i konflikt med fusjonsplattformen for nye NTNU, som vektla faglige synergier på tvers av fakulteter og campuser.

#### b) Tematisk organisering rundt fire målgrupper/sektorer

Det opprettes fire RSAer som er organisert etter inndelingen av arbeidslivets sektorer og NTNUs samarbeidspartnere i arbeidslivet. Arbeidsgruppen vurderte at fordelene med en slik organisering er at ulike sektorer har ulike behov, som derfor bør ivaretas av ulike RSAer. Modellen skisserte følgende

---

<sup>18</sup> Arbeidsgruppen ble ledet av prorektor Johan Hustad og besto for øvrig av Jørn Wroldsén (viserektor, NTNU i Gjøvik), Marianne Synnes (viserektor, NTNU i Ålesund) og Monica Lillefjell (forskningsleder NTNU, tidligere HIST).



fire RSAer: a) RSA offentlig sektor (forvaltning og ledelse), b) RSA offentlig sektor (tjenesteproduksjon), c) RSA privat sektor (store bedrifter) og d) RSA privat sektor (små og mellomstore bedrifter). Ettersom en sektorinndeling ikke finner overlapp med universitetets interne, faglige organisering, vurderte arbeidsgruppen at modellen ville kreve større behov for administrasjon og en bredere sammensetning av interne medlemmer for å favne berørte fagmiljøer.

c) Tematisk organisering rundt 3 faglige felt

Det opprettes tre RSAer som tar utgangspunkt i tre faglige områder som er prioritert ved universitetet, og som krever en tverrfaglig dialog og dermed sammensetning på tvers av fakultetene. Modellen skisserte følgende RSAer: a) Helse og muliggjørende teknologi; b) Teknologi og næringsliv, og c) Utdanning og forvaltning. Arbeidsgruppen vurderte at fordelene med modellen er at den synliggjør universitetets faglige satsningsområder overfor eksterne samarbeidspartnere, samtidig som den legger til rette for samarbeid på tvers av tradisjonelle disiplin-faglige skillelinjer ved universitetet.

Etter en høringsrunde blant dekaner valgte arbeidsgruppen å anbefale modell C til styret da de skulle vedta opprettelse av ny RSA for NTNU. Anbefalingen ble begrunnet med at modellen ivaretok både faglige og strategiske hensyn, og at den konkretiserte NTNUs samfunnsoppdrag.

Nye RSA ble vedtatt av styret ved NTNU august 2016, samtidig som vedtok man mandat for RSA og prinsipper for sammensetning av de nye rådene. Rådene er innplassert på fakultetsnivå, og har en rådgivende funksjon ovenfor rektor. RSAene ledes av personer med faglig ansvar på fakultets- eller instituttnivå, og disse leder etter mandat fra rektor. Rådene er organisert rundt følgende tre faglige felt:

- 1) Helse og helserelevante teknologier
- 2) Teknologi og næringsliv
- 3) Skole, kultur og velferd

Ved å flytte rådene til fakultetsnivået og organisere dem rundt tematiske felt, har rådene også fått en ny rolle for NTNUs samspill med arbeidslivet. Det politisk-strategiske arbeidet på toppnivå er overlatt til regionale så vel som nasjonale og internasjonale topplederfora der rektor møter andre toppledere. RSA har istedenfor fått en mer fremtredende rolle som brobygger mellom fagmiljøene og arbeidslivet, noe som også gjenspeiles i sammensetningen. De nye rådene er satt sammen av om lag 14-15 personer, med like mange interne som eksterne medlemmer. Istedenfor politiske ledere på nasjonalt nivå har man valgt inn eksterne medlemmer med administrativt ansvar på regionalt nivå – fra alle regionene NTNU virker innenfor og fra privat og offentlig sektor, samt fra små og store bedrifter. De interne medlemmene kommer fra ulike fagmiljøer på tvers av både fakultetene og campusene ved NTNU, og representerer både fakultets- og instituttnivået.

Mer spesifikt består RSA for helse og helserelevante teknologier av interne representanter fra fakultet for medisin og helsevitenskap, informasjonsteknologi og elektroteknikk, økonomi, humanistisk fakultet, samfunns- og utdanningsvitenskap samt en studentrepresentant. De eksterne medlemmene kommer fra Trondheim kommune, Ålesund kommune, St. Olavs hospital, Sykehuset Innlandet, NAV Sør-Trondheim, Chechware AS og Sykehusbygg. Alle medlemmene har personlige vararepresentanter.

RSA for teknologi og næringsliv består av interne representanter fra fakultet for ingeniørvitenskap, naturvitenskap, informasjonsteknologi og elektroteknikk, arkitektur og design, økonomi, humanistisk fakultet, samfunns- og utdanningsvitenskap, en studentrepresentant, samt en representant for et forvaltningsorgan. De eksterne medlemmene kommer fra Oshaug metall AS, Siemens, Telenor FoU Trondheim, Kantega AS, LegaSea, NCE Raufoss, Møre og Romsdal fylkeskommune, Næringsforeningen i Trondheimsregionen, NHO Innlandet og Trondheim kommune. Alle medlemmene har personlige vararepresentanter.

RSA for skole, kultur og velferd består av interne representanter fra fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, humanistisk fakultet, medisin og helsevitenskap, arkitektur og design, ingeniørvitenskap, informasjonsteknologi og elektroteknikk, Vitenskapsmuseet, en studentrepresentant, samt en representant for et forvaltningsorgan. De eksterne medlemmene kommer fra Vitensenteret Innlandet AS, Sør-Trøndelag fylkeskommune, KS Sør-Trøndelag, Sverresborg Museum og Sør-Trøndelag Idrettskrets. Skolesektoren er representert ved to rektorer i Trondheim kommune (GLU 1-7 og 5-10) samt en rektor fra VGS fra Sør-Trøndelag fylkeskommune. Alle medlemmene har personlige vararepresentanter.

De tre rådene gjenspeiler NTNUs faglige tyngdepunkter, og favner både profesjonsfaglige og disiplindeflaglige miljøer, så vel som de ulike campusene. Sammensetningen er derfor tenkt å bidra til å ivareta den flerfaglige og tverrfaglige dialogen ved NTNU, så vel som dialogen på tvers av campuser, samtidig som de tar hensyn til behovet for å konkretisere det faglige arbeidet i RSAene.

De nye RSAene er i en oppstartsfase, og det er derfor for tidlig å konkludere om virkningen av den nye organiseringen. Men den nye organiseringen ønskes velkommen både av representanter for NTNU og for arbeidslivet og regionen, og man har forhåpninger om at man ved å legge rådet til faglig tematiske områder kan styrke og systematisere eksisterende kontakter mellom fagmiljøene og arbeidslivet. Målet er at diskusjonene i RSA skal føre til konkrete samarbeidsprosjekter mellom arbeidslivsaktører og fagmiljøene, og at det skal bli mindre «politikk». Det knytter seg likevel spenning til om man har lyktes med å avgrense RSAene nok til at man kan initiere prosjekter som er relevante for hele spekteret av medlemmer.

## **5.2 UiS: Verdiskapningsforum med en understruktur av samhandlingsgrupper**

Universitetet i Stavanger omorganiserte sitt RSA i 2016, og funksjonen som et råd for samarbeid med arbeidslivet dekkes nå av Verdiskapningsforumet (VF). VF har fire tilhørende tematiske samhandlingsgrupper som er koblet til institusjonens strategiske prioriteringer og satsingsområder. RSA ble i første omgang etablert i 2011, og det nye Verdiskapningsforumet kan anses som en videreutvikling av den opprinnelige strukturen. Etableringen av VF kan dermed ses som resultatet av en prosess, der RSA ble tilpasset den lokale konteksten, lokale behov og prioriteringer.

UiS ble etablert som universitet fra og med 01.01.2005 da den tidligere Høgskolen i Stavanger fikk universitetsstatus. Universitetets røtter kan spores enda lengre tilbake, men en viktig milepæl var da Distrikthøgskolen i Rogaland ble etablert i 1969. Profilen den gang hadde et særlig fokus på ingeniørutdanningene, og de første petroleumsingeniørene ble utdannet allerede i 1974 da produksjonen av olje i Nordsjøen startet. Det andre viktige fagområdet som vokste fram var sikkerhetsfagene, som siden 1998 ble et eget felt som inkluderte samfunnssikkerhet og risikostyring. I 1994 ble Høgskolen i Stavanger etablert etter en fusjon mellom syv høgskoler i Stavanger-regionen. Det har alltid vært et betydelig engasjement for å få et universitet til regionen. Disse ambisjonene ble særlig forsterket etter at Høgskolen i Stavanger i 1999 som første statlige høgskole fikk rett å tildele doktorgrad på to områder: petroleumsteknologi og offshoreteknologi. Institusjonen fikk universitetsstatus etter Kvalitetsreformen som introduserte muligheten for å bli akkreditert som universitet og dermed endre institusjonskategori.

På det nåværende tidspunkt er UiS blant få institusjoner i Norge som ikke har vært igjennom en nylig fusjon med andre institusjoner. Allerede i 2014, før strukturreformen var offisielt lansert, signaliserte imidlertid UiS og Høgskolen Stord/Haugesund (HSH) en mulig fusjon. Fusjonsforhandlingene ble komplekse og de to institusjonene klarte ikke å komme fram til felles fusjonsplattform. I juni 2015 ble forhandlingene stoppet, og HSH har i senere tid fusjonert med HiSF og HiB.

UiS har i dag om lag 11000 studenter og 1600 tilsatte (1372 årsverk). UiS er organisert i tre fakulteter med til sammen 14 institutter samt 2 nasjonale kompetansesentre (fra 1.8.17 seks fakulteter). I tillegg

har Arkeologisk museum siden 2009 vært en del av UiS. UiS eier også 50 % av forskningsinstituttet IRIS (International Research Institute of Stavanger), og en rekke forskningssentre og andre organer som kobler sammen UiS med eksterne aktører: *Valide* fungerer som universitetets Technology Transfer Office (TTO) og inkubator. Ipark driver med inkubatorvirksomhet. UiS har hovedcampus på Ullandhaug, mens fagmiljøene innenfor musikk og dans finnes ved Bjergsted kulturpark. Arkeologisk museum holder til Våland i Stavanger sentrum. I november 2015 ble det vedtatt av Helse Stavanger at det nye universitetssykehuset skulle bygges på Ullandhaug.

UiS har alltid hatt tett kontakt med regionens næringsliv, og samarbeid med arbeidslivet er en viktig del av organisasjonens identitet. Universitetet har tydelig fokus på innovasjon, særlig i forbindelse med oljevirkosomhet. Etter nedgangen i oljesektoren som begynte allerede i 2013 og ble forsterket i 2014 og framover, er regionen preget av fokuset på omstilling. Den negative utviklingen i oljeindustrien har også gitt ringvirkninger for universitetet i form av reduserte eksterne inntekter fra næringslivet og spesielt i søkningen til oljerelaterte studier fra norske søkere. En rekke av studiene koblet til oljevirkosomheten gikk fra å være svært vanskelige å komme inn på, til å få reduksjon i antall oljerelaterte studieplasser. Søkningen fra internasjonale studenter til de oljerelaterte studiene er fortsatt høy.

### **5.2.1 Første RSA ved UiS**

Opprettelse av RSA ved Universitetet i Stavanger ble behandlet i styret 9. juni 2011 (styresak US 89/11), og var knyttet til kravene i tildelingsbrevet for UiS. Det framheves at det allerede finnes utstrakt samarbeid med arbeidslivet på de ulike organisasjonsnivåene i UiS, og at også fagmiljøer, institutter og fakulteter må videreutvikle sine samarbeid i form av arbeidslivspaneler, råd eller lignende fora som inneholder representanter fra de bransjene de utdanner til (styresak US 89/11). Universitetet i Stavanger hadde på det tidspunktet et eget Forum for samfunnskontakt og et eget eksternt sammensatt finansieringsutvalg på institusjonsnivå, lang erfaring med for eksempel eksterne forskningsprosjekter med næringslivet, eksternt samarbeid om studietilbud og doktorgrader, eksternt representasjon i fakultetsstyrene m.m. som er utførlig beskrevet i styresaken. UiS deltok også på flere eksterne samhandlingsarenaer i regi av vertskommunen, Greater Stavanger, fylkeskommunen m.fl., og det fantes også samarbeid gjennom for eksempel Solakonferansen<sup>19</sup> og NHO konferansen.

Mandatet til det nyopprettede RSA på institusjonsnivå presiserer at RSA skal være et organ som skulle både bidra til å utvikle/videreutvikle en strategi for samarbeid med arbeidslivet, men også bidra til å videreutvikle UiS som «*regional og nasjonal utviklingsaktør innen utdanning, forskning og nyskaping*». RSAs rådgivende rolle på fire områder framheves. RSA er et rådgivende organ og skal særlig gi råd og drøfte innspill innenfor følgende områder: relasjonene mellom arbeidslivet og UiS; utvikling av sterkere nettverk regionalt, nasjonalt og internasjonalt; arbeidsliv og kompetansebehov i samfunnet; styrke finansiering av UiS. Rådets funksjonstid var i første omgang tre år, til og med 31.12.2014. Det ble presisert at møter skulle holdes minst to ganger årlig.

RSA skulle ha 16 medlemmer, og en rekke av disse var øremerket spesifikke regionale aktører (NHO Rogaland, LO Rogaland, NAV Rogaland, KS Rogaland, Helse Stavanger). Daglig leder av Universitetsfondet for Rogaland og Leder av finansieringsutvalget ved UiS ble oppnevnt ut fra sin stilling (ikke personlig). I tillegg skulle RSA ha 1 representant fra det frivillige organisasjonsliv, 4 fra næringslivet, 2 studentrepresentanter samt rektor og universitetsdirektør. Strategi- og kommunikasjonsavdelingen skulle fungere som sekretariat, og det ble antatt at andre representanter ved UiS ville bli innkalt ved behov.

En strategi for samarbeid med arbeidslivet ble utviklet i en arbeidsgruppe med representanter fra alle fakulteter, sentrale enheter og studentene («Nettverk for arbeidslivskontakter ved UiS»). RSA fulgte opp strategien ved to møter – i september og november 2011. Til møtet i november fikk medlemmene av RSA tilsendt et utkast til strategi, og på møtet kom det en rekke kommentarer og forslag om ulike tema. For eksempel ble det nevnt at det er et behov mer konkrete målsettinger (for eksempel måltall til

---

<sup>19</sup> <https://www.solakonferansen.no>

nærings-PhD) og oppfølging av målsettinger (ønske om årlig undersøkelse av måloppnåelse), at man bør vurdere koblinger til andre planer og strukturer (Y-veien, dekning av ulike næringer, koblinger til Samhandlingsreformen), men også spørsmål om regionalt fokus og internasjonalisering. En uke etter møtet ble utkast til strategi sendt til høring ved hele UiS, og etter en rekke tilbakemeldinger ble «Handlingsplan<sup>20</sup> for samarbeid med arbeidslivet for UiS 2012-2014» ble vedtatt 1. mars 2012. I styredokumentene ble det også notert at UiS på daværende tidspunkt var en av de få institusjonene som hadde etablert strategien innen KDs frist. Universitetsdirektøren skrev i sin vurdering til styret at planen var ambisiøs, men at det også bygget på en rekke tiltak som skal forbedre allerede etablerte praksiser, og vurderte dermed planen som gjennomførbart i planperioden.

Handlingsplanen beskriver tre hovedprinsipper som skal være grunnlaget for samhandling ved UiS: felles forståelsesrammer; faglig uavhengighet og autonomi, og gjensidig nytte og langsiktighet. Planen legger fram fire konkrete og målbare resultatmål, samt en rekke prioriterte tiltak for virksomhetsområdene (utdanning og læringsmiljø; forskning og nyskaping; kommunikasjon og formidling; organisasjon og ressurser; strategiske allianser og internasjonalisering; samt museumsvirksomhet). Handlingsplanen ble gått gjennom på et avsluttende møte og det ble konkludert med at målene som hadde blitt etablert var nådd.

RSA hadde stabil møtevirksomhet i perioden 2012-2014, med 2-3 møter i året (2 timer hver). Da funksjonstiden gikk ut, ble ordningen oppsummert i årsrapporten for 2014. Det ble bemerket at man utviklet handlingsplan, og at alle fire resultatmål ble oppnådd i løpet av planperioden. Det ble også fastsatt at man skulle gjennomføre ny kandidatundersøkelse i 2015. Det ble særskilt framhevet at RSA fungerte som en døråpner til EVU enheten ved at de etablerte en rekke nye og forsterkede kontakter via RSA. Dette ble også bekreftet i andre deler av datamaterialet vårt. RSA blir positivt vurdert, og blir beskrevet som en god måte å informere eksterne aktører om UiS sin virksomhet. Det bygget i stor grad på eksisterende samarbeid, men bidro til å systematisere det man allerede samarbeidet om. Det skapte en arena på institusjonsnivå for å diskutere samarbeid på tvers av fakulteter og fag. Konkrete resultater som ble framhevet var Y-veien for elektroingeniører, samt samarbeidet innen etter- og videreutdanning. Samtidig ble det også bemerket at rådet kunne ha blitt utfordret enda mer og at man kunne ha hatt mer konkret oppfølging. Sammendragene fra møtene viser at de var preget av fokus på orientering og redegjørelser, der det meste av innholdet var i form av presentasjoner fra UiS og tilhørende aktører (f.eks studentorganisasjonen). Det var også noe varierende deltakelse blant medlemmene. Til tross for at RSA generelt ble vurdert positivt var en av konklusjonene at en ny RSA bør ta hensyn til dette og tilrettelegge for mer tydelig oppfølging og gjennomføring av tiltak.

### **5.2.2 Etablering av Verdiskapningsforum – et mer tydelig og strategisk organ**

Da funksjonstiden gikk ut i 2014 ble nytt RSA ikke etablert med en gang. Tanken var at hvis det ble en fusjon med HSH skulle man også diskutere etablering av felles RSA. Da fusjonsplanene stoppet i juni 2015, begynte også arbeidet med ny RSA. Det ble da brukt litt ekstra tid for å ta lærdom fra tidligere erfaringer og utvikle et nytt RSA som var bedre tilpasset UiS sine behov, da UiS hadde behov for «mer kraftfulle samarbeidsstrukturer» (styresak US 117/15, s.2). Det ble framhevet at UiS har mange regionale samhandlingsarenaer men at det er få som har oversikt over alle arenaene og at «ulike initiativ kan være parallelle, konkurrerende og dublerende» samt at UiS deltar for spredt og ad hoc. Det nye formatet var i stor grad et resultat av internt arbeid ved UiS der spesielt Forskning og Innovasjonsavdeling og Strategi og Kommunikasjonsavdeling bidro til denne prosessen, da de også hadde jobbet tidligere med spørsmål om samhandling med omgivelsene.

Det nye RSAen ble etablert med styrevedtak i desember 2015. I det opprinnelige forslaget som ble sendt til styret ble den nye strukturen først kalt for «*Regionforum for innovasjon og nyskaping ved UiS*» med formål å være en «*arena for samordnet og helhetlig informasjon om nyskaping og innovasjon, fremdriftsrapportering på eksisterende aktiviteter og initiering av nye tiltak og*

---

<sup>20</sup> UiS brukte begrepet handlingsplan grunnet planhierarki ved UiS der man opererer med en overordnet strategiplan, treårige handlingsplaner, samt årsplaner.

*fokusområder for innovasjon og verdiskaping». Som et tillegg til dette felles forumet, ble en rekke tematiske undergrupper foreslått, som skulle bidra til å koordinere og utvikle UiS' sentrale aktiviteter. Forslaget preges av et tydelig regionalt fokus, etableringen ble begrunnet med at UiS ønsket å «bidra til et sterkere og mer samlet trykk på regional nyskaping og innovasjon», og bidra til mer strategisk og koordinert samhandling mellom ulike regionale aktører. Denne begrunnelsen fortsetter den tydelige profilen som UiS har som et regions- og innovasjonsrettet universitet. Det nye overordnede forumet fikk til slutt navnet *Verdiskapningsforum (VF)*, med fire tilhørende tematiske *samhandlingsgrupper*.*

### **5.2.3 Verdiskapningsforum og fire samhandlingsgrupper – bredere deltakelse og strategiske fokusområder**

Verdiskapningsforumet skal ha et mer overordnet fokus på å styrke samhandling mellom UiS og omgivelsene. Mandatet spesifiserer seks konkrete formål, med fokus på å skape felles forståelse, fremme konkrete tiltak, komme med forslag og innspill til strategiprosessene ved UiS, orientere om fremdrift i eksisterende aktiviteter, styrke kontakter mellom UiS og eksterne aktører og foreslå tiltak for å styrke finansiering av UiS.

VF møter to ganger i året, og ett av møtene har også et større tilhørende seminar. Sekretariat ligger hos Strategi- og kommunikasjonsavdelingen og forsknings- og innovasjonsavdelingen, som i samarbeid med rektor og to av de eksterne representantene former et arbeidsutvalg som er ansvarlig for å forberede møtene og seminaret.

Medlemmene av VF blir oppnevnt av universitetsstyret og normal funksjonstid er 4 år, med unntak av politikere som følger valgperiodene. VF har til sammen 21 formelle medlemmer, og sammenlignet mer tidligere sammensetning kommer flere av medlemmer fra innovasjons og næringsrelevante organisasjoner og regionale aktører. I tillegg til rektor ved UiS har VF 2 representanter av Rogaland i KUF komiteen ved Stortinget, fylkesordfører i Rogaland, Ordfører i Stavanger, Regiondirektør NHO Rogaland, Distriktssekretær LO Rogaland, Administrerende direktør for Næringsforeningen i Stavangerregionen, Direktør for næringspolitikk i Norsk Olje og Gass, Administrerende direktør for Greater Stavanger, Regiondirektør for KS Vest-Norge, Regiondirektør for NAV Rogaland, Regiondirektør for Innovasjon Norge, Leder av StOr, Daglig leder Universitetsfondet Rogaland, Styreleder av Lyse, Kommunikasjons direktør ved SR-bank, Konsernsjef ved Ålgård Holding, Innovation Dock, samt Fylkesmannen i Rogaland. I tillegg til disse har administrerende direktører i IRIS, Validé, SiS, SUS, spesialrådgiver NFR regionalt og lederne i Start og Studentinkubatoren, samt UiS styret og ledere ved UiS (universitetsdirektøren, prorektor, dekanene, strategi- og kommunikasjonsdirektør, forsknings- og innovasjonsdirektør og EVU-direktør samt leder eksterne relasjoner TN fak). VF ledes av rektor ved UiS. I hovedsak blir sammensetningen beskrevet som relevant. Sammensetningen av VF setter imidlertid også visse rammer for møtene, da møtene kan bli ganske store. Det ble også bemerket at skillet mellom medlemmer og de med møte- og talerett kunne skapte et skille mellom møtedeltakere samt at det er en viss skjevhet mot regionale offentlige aktører.

Samhandlingsgruppene dekker fire tematiske områder som beskrives som viktige for UiS. Gruppene er uavhengige av VF, men de kan få innspill fra VF og VF blir orientert når det skjer noe viktig i Samhandlingsgruppene. Hver av disse har en egen vertsinstusjon som er ansvarlig for sekretariatet. De fire gruppene inkluderer har følgende mandat og medlemmer.

- *Samhandlingsgruppe for innovasjonsinitiativ* med særlig formål å skape oversikt over ulike verdiskapnings- og innovasjonsinitiativ, konferanser og arenaer. Deltakere inkluderer Stavanger Forum, Greater Stavanger, Næringsforeningen i Stavanger-regionen, Nordic Edge, KS Vest-Norge og UiS. Sekretariat ligger hos Greater Stavanger.
- *Samhandlingsgruppe for store prosjekter og klyngeutvikling* har som formål å sikre regional oppbakking til forsknings- og innovasjonsprosjekter, samt at det skal utvikles næringsklynger for innovasjon og konkrete klyngesøknader. Deltakere her kommer fra UiS, IRIS, Validé, Forskningsrådet, Lyse, Greater Stavanger, Næringsforeningen i Stavanger-regionen, NHO

Rogaland, Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune. Sekretariatet ligger hos Forsknings- og innovasjonsavdelingen ved UiS.

- *Samhandlingsgruppe for innovasjon og kommersialisering* har som formål å styrke koblingene mellom studententreprenørene og forsknings-, nærings- og gründerbasert næringsutvikling. Deltakere inkluderer Validé, IRIS FI, UiS, Studentinkubatoren, Måltidets hus, Innovation Dock, Mess & Order, Connect, Creator/Makerspace, SR-Bank Startup Lab, Lyse Entreprenør og Ungt Entreprenørskap. Sekretariatet ligger hos Validé.
- *Samhandlingsgruppe for Ullandhaug* fungerer som en møteplass for ledere av institusjonene på Ullandhaug, og inkluderer deltakere fra UiS, IRIS, IRIS FI, SUS, Validé, Måltidets Hus, Ipark Eiendom, Rogaland Kunnskapspark, SiS, Statsbygg, Universitetsfondet og Greater Stavanger. Sekretariatet ligger hos Universitetsfondet.

Det nevnes også at det er mulighet for å etablere flere samhandlingsgrupper dersom behovet skulle oppstå. De eksisterende gruppene kan også suppleres med nye deltakere.

#### **5.2.4 Tilpasset format og forsiktig entusiasme**

VF har så langt hatt tre møter, og det framstår som om den nye strukturen har møtt ganske positiv reaksjoner. Presentasjonene kommer fra flere ulike aktører og bringer inn flere perspektiver. For eksempel, møtet i november hadde tre konkrete tematiske saker (hav, mat og helse, og såkorn), og informasjon om nye planer ved UiS campus og for hver av de tematiske sakene ble også konkret oppfølging definert – enten ved samhandlingsgruppene eller andre aktører og organer. Siden UiS nå reviderer sitt overordnede strategidokument, har rektor presentert strategiprosessen for VF.

Det nevnes også at referatene fra VF vil bli gjennomgått på rektormøtet for å sikre videre oppfølging ved UiS. Det siste møtet (januar 2017) var i sin helhet viet strategirevideringen ved UiS, hvor VF var invitert til å komme med innspill og hadde også forberedte presentasjoner fra NAV o.a. angående kompetansebehov i regionen, noe som ble påpekt som både interessant og nyttig for UiS. Selv om også den nye strukturen dermed har noe preg av informasjonsutveksling nevnes det at dette er viktig.

Møtet i november 2016 inkluderte også tilhørende seminar, og det var særlig dette seminaret som har fått positiv omtale. Seminaret hadde over 180 deltakere og inkluderte flere som tidligere ikke har vært inne på universitetet. Seminaret omtales i intervjuene med mye entusiasme og engasjement, men det påpekes også at det er fortsatt behov for å følge dette opp for å sikre kontinuitet og bevare engasjementet. Selv om den nye strukturen i hovedsak blir vurdert som positiv, påpekes det at VF ikke er en formell arena med beslutningsmyndighet og midler, men heller en strategisk rettet møteplass.

Samhandlingsgruppene er mer operativt orientert med særlig fokus på de fire temaområdene. Gruppene har tydelig tematisk innretning og mandat, men mer konkret har gruppene en del autonomi angående hvilke saker som tas opp. Hvis sakene som foreslås tatt opp skulle avvike fra mandatet, må dette avklares med VF. Gruppene anses også som en mulighet for å diskutere saker som ønskes spilt videre til universitetet, og det er særlig sistnevnte, muligheten for å ha et godt talerør inn til universitetet, som nevnes som viktig del av gruppenes rolle. Samhandlingsgruppene gir en mulighet til dypere diskusjoner og mer aktiv deltakelse, og det blir nevnt at det har «skapt ringer i vannet» - reell samhandling. Men også her er man noe avventende og ser behovet for å opprettholde arbeidet framover for å sikre kontinuitet gjennom konkret oppfølging og det å kunne vise konkrete resultater av arbeidet.

Flere nevner at man oppfatter universitetet som mer åpent for samhandling med omgivelsene og at det er en positiv tone i samhandlingen. Dette betyr ikke at alle nå mener at man er blitt helt samkjørte, universitetet beskrives også som en organisasjon som har et annet tidsperspektiv enn næringslivet, noe som kan komplisere samarbeidet. Ansatte i næringslivet har også i noen tilfeller en profil som ikke nødvendigvis er akademisk, og det kan gjøre det krevende å snakke samme språk. Dette framhever behovet for å fortsette å møtes – og at man gjennom møtene også sikrer informasjonsutveksling begge veier.

Selv om UiS tradisjonelt har hatt tydelig fokus på regionens næringsliv, blir økt fokus på samhandling ofte fremhevet i intervjuene, særlig i forbindelse med omstilling som har skapt tydelig behov for samhandling på en helt annen måte, herunder også på tvers av fakultetene. Her nevnes flere store endringer med tanke på innovasjon og næringsutvikling, samt at man observerer økt forståelse av at man må samarbeide og et større ønske fra begge sider å jobbe slik. Det beskrives både formelle og uformelle innganger og møter, og deltakere i VF treffes også ved andre arenaer i regionen.

Strukturen ved å ha både VF og tilhørende samhandlingsgrupper framstår som en måte å sikre at man både ivaretar et mer strategisk overordnet organ, samtidig som man skaper mer operative og konkrete fora som jobber kontinuerlig med oppfølging og er tettere på prosessene. En slik struktur kan også sikre relevant deltakelse for de mer operative gruppene, samtidig som man bevarer det strategiske fokuset på overordnet nivå. Kompleksiteten kan oppstå i samordningen og fordelingen av arbeidsoppgaver mellom disse to organene, også med hensyn til medlemskap. Foreløpig virker det som om koordineringen mellom de to organene fungerer bra, men det kan også tenkes at en slik ordning vil modnes over tid, og det er viktig at ordningen kan gjennomgående utvikles med hensyn til behovene til UiS og aktørene i Rogaland-regionen.

### **5.3 UiT Norges arktiske universitet: med sekretariat ved Senter for karriere og arbeidsliv**

UiT Norges arktiske universitet (UiT) er nå i gang med omfattende omorganiseringsprosess som følge av fusjonsprosessen. UiT ble etablert med Stortingsvedtak i 1968, med studiestart i 1972. UiT er verdens nordligste universitet, og har i de senere årene framhevet det arktiske i sin profil. Siden 2009 har universitetet fusjonert med fire høgskoler - Høgskolen i Tromsø (2009), Høgskolen i Finnmark (2013) og Høgskolene i Harstad og Narvik (2016). Som følge av disse fusjonsprosessene kjennetegnes UiT på det nåværende tidspunkt av betydelig organisatorisk kompleksitet – både faglig og geografisk (Tellmann et al 2016). UiT er av de fire gamle breddeuniversitetene, samtidig som fusjonene med høgskolene har utvidet institusjonens faglige bredde og særlig utvidet andelen profesjonsutdanninger. Som følge av fusjonsprosessene er UiT en flercampusinstitusjon med seks studiesteder (Tromsø, Narvik, Alta, Harstad, Hammerfest og Kirkenes) i tillegg til desentraliserte studietilbud. Denne geografiske bredden betyr også at UiT har aktiviteter i tre fylker og en geografisk spredt virksomhet.

UiT har 3444 ansatte og 16152 studenter fordelt på en rekke campus og studiesteder. Per dags dato har universitetet 9 enheter på fakultetsnivå, i tillegg til Tromsø Museum og Universitetsbiblioteket. Denne organisasjonsstrukturen er imidlertid nå under omorganisering, og en arbeidsgruppe er nå i gang med å vurdere alternativer til dagens fakultetsstruktur. Styret skal ta stilling til ny organisasjonsstruktur i juni 2017, med forventet implementering fra januar 2018.

Hovedfokus i dette underkapitlet er på UiTs RSA-ordning ved UiT i perioden 2014-2015.

#### **5.3.1 RSAs mandat og organisatorisk forankring**

UiT etablerte et RSA i perioden 2011-2012 med et annet sekretariat. RSA hadde da 7 medlemmer, med en overvekt av personer fra Tromsø, og med ingen representanter fra privat sektor (3 fra offentlig, 3 fra interesseorganisasjoner, samt én person fra et kompetansemiljø).

Den siste RSAen ble etablert etter fusjonen med høgskolene i Tromsø og Finnmark, og hadde sin funksjonstid i perioden 2014-2015. Dette RSA-et ble etablert med styrevedtak i 2013 (73/13). Det nye rådet fikk mandat til å utvikle eget mandat og strategi, men man skulle ta utgangspunkt i føringene i St. Meld. nr. 44 *Utdanningslinja*, der hovedfokuset var å få økt kvalitet i utdanningene. Styrevedtaket nevner imidlertid fire mulige områder for samarbeid – innspill til strategi, utdanning, forskning og innovasjon og formidling. I alle former for samarbeid skulle både det regionale og nasjonale ivaretas. Tolkingen av departementets mandat var at man skulle ha et mer nasjonalt fokus i denne omgangen.

Sammensetningen ble fastslått av universitetsstyret og inkluderte en rekke endringer sammenlignet med forrige sammensetning. Man fulgte i stor grad modellen som ble valgt ved NTNU, der man inviterte inn en del nasjonale aktører. En viktig vurdering var at rådet ikke skulle bli for stort, samtidig som man skulle dekke de viktige næringsgrupper, både regionalt og nasjonalt. Man tok også hensyn til demokratisk representasjon, og mente at det vil være uheldig å kun invitere enkelte bedrifter eller etater da dette vil skape diskusjon angående representasjon, og representative organisasjoner som dekker mottakerfeltet på en bredere måte ble følgende prioritert. Sammensetningen skulle representere også UiTs profil som et breddeuniversitet med en betydelig andel av profesjonsutdanninger. Da RSA ble etablert hadde man nettopp fusjonert med Høgskolen i Finnmark.

Sammensetningen av RSA oppfattes som forholdsvis topplederfokuset, som også setter spesifikke rammer for arbeidet, og det nevnes i intervjuene at man i etterkant kunne ha tenkt seg flere regionale aktører for å sikre enda bedre regional forankring. Det etablerte RSA hadde 13 medlemmer og inkluderte rektor og universitetsdirektør, fylkesmannen i Finnmark, representant fra Troms fylkeskommune, Kunnskapsparken Helgeland, NHO, Norsk Olje og Gass, Fiskeri og havbruksnæringsens landsforening, LO Troms, Mesterbrevsnemda, Sametinget, Helse Nord og Studentparlamentet. Senter for karriere og arbeidsliv (SKA) hadde sekretariatfunksjonen.

Sekretariatfunksjonen til RSA ved Universitetet i Tromsø har en noe annerledes organisering enn ved andre institusjoner. SKA er en av to seksjoner under Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt ved UiTs administrasjon. SKA er lokalisert ved campus Tromsø og har også tilstedeværelse på campus Kirkenes, Alta og Hammerfest. Senteret har 15 årsverk og jobber til daglig med arbeidslivsrelevans. SKA ble etablert i 2013 og sekretariatfunksjonen til RSA var en del av deres opprinnelige mandat. På den måten kan man si at RSA har en veldig konkret organisatorisk forankring ved UiT i en egen enhet som også har andre mer operative oppgaver koblet til spørsmål om arbeidslivsrelevans.

I tillegg til å være sekretariat til RSA, har SKA ansvar for å koordinere relasjoner med eksterne samarbeidspartnere, bidra med informasjon om samarbeid både internt og eksternt, gi bistand i samarbeidsprosesser, og bidra med karriereveiledning og -tjenester til studenter. De er tett koblet til fakultetenes arbeid med relevans og kompetansebehov i regionene – for eksempel hvis et fakultet vurderer å opprette et nytt studieprogram, tas det gjerne kontakt med SKA for å utrette en analyse av eksisterende data angående behov. SKA er også sekretariat for universitetets samarbeidsavtaler med en rekke ulike aktører i regionene, herunder også avtaler med alle regionrådene. I Nord-Norge finnes et 14 regionråd som organiserer alle kommunene og samkjører interkommunale initiativ. SKA er ansvarlig for avtalene som finnes mellom UiT og 12 av de 14 regionrådene. Gjennom disse avtalene koordineres det også blant annet kompetansebehov i regionen (for eksempel behov for lærere eller i helsesektoren), og man kan «sikre en kontinuerlig dialog om hvilke behov regionen har og den kapasitet og kompetanse UiT har for å dekke disse» (beskrevet i mer detalj i styresak S 25/17). I tillegg finnes det samarbeid om virkemidler mellom UiT og fylkeskommunene – eksempelvis har UiT og VRI Troms siden 2012 samarbeidet om «Professor II fra næringsliv» stillinger. Ved å ha sekretariatsansvaret for RSA ved SKA, har man dermed også en mulighet å koble sammen disse aktivitetene med diskusjonene i RSA. Grunnet den organisatoriske koblingen har RSA vært tettere koblet til eksisterende prosesser ved UiT og kan på mange måter anses som et mer operativt organ enn RSA ved andre læresteder.

SKA har blitt utviklet som et koblingspunkt for eksterne henvendelser og de ulike enhetene ved UiT. Det er imidlertid fortsatt mye samspill som skjer på individnivå og nær primærprosessene (FoU aktiviteter og studieprogrammer) siden enkelte ansatte har ofte egne nettverk for ulike former for samarbeid. SKA kan imidlertid fungere som tilrettelegger og igangsetter av nye prosjekter/samarbeid. Institutter beskrives som den faglig operative enhetene ved UiT, der hovedparten av kontakt og samarbeid foregår (jfr. Saksframlegg til Universitetsstyret om UiT og utdannings samarbeidet med arbeids- og næringslivet, 11.05.2017).



### 5.3.2 Beskrivelse av RSAs virksomhet

RSA arbeidet ved UiT har også blitt organisert på en strukturert og målrettet måte. Sekretariatet foreslo et grunnlagsdokument som setter rammer for RSA-perioden, med definerte mål, strategi og møteplan med konkrete temaer som skulle diskuteres. Visjon for RSA er i det dokumentet beskrevet som følgende: «Gjennom kunnskapsdeling og samhandling skal UiTs Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) bidra til styrket relevans i utdanning og økt nyskaping i næringslivet» (s.3). Dette fokuset framhever også særlig RSAs fokus på utdanningsrelaterte spørsmål. Dette grunnlagsdokumentet ble videre diskutert på møtene og vedtatt på møtet i desember 2014, halvveis gjennom denne RSA perioden.

RSA møtene framstår som godt dokumenterte og dermed ganske formaliserte og planlagte. Det ble tidlig bestemt at det skulle være 7 møter i denne toårsperioden, og at innhold på møtene skal være forhåndsbestemt i en handlingsplan og tematisk organisert. Til hvert møte forberedes det et dialognotat som brukes som grunnlag til diskusjonene, og SKA har en viktig rolle i å forberede disse notatene. Temaene på møtet skulle avspeile føringene fra Utdanningslinja (St.meld. nr. 44 (2008-2009), UiTs styresaker om RSA, UiTs nye strategi, og temaer foreslått av medlemmer av RSA. Hovedtemaene for møtene skulle gjenspeile UiTs strategiske mål. RSA fikk imidlertid delegert myndighet å drøfte fram egen strategi, og på andre møtet i september 2014 ble forslaget til strategi diskutert. Møtereferatet henviser til følgende som mulige temaer til RSA: «arktisk økonomi, havbruk, øst-vest som rekrutteringsakse, forholdet mellom gamle og nye næringer, arealkonflikter og Horizon 2020», samtidig som handlingsplanen skulle gi plass til å diskutere dagsaktuelle saker. Temaene som ble diskutert inkluderte<sup>21</sup>:

- Kvalitet i utdanning og forskning.
- Arbeidslivets kompetansebehov og relevante utdanninger.
- Den voksne student, teknologi og fleksibilisering.
- Kompetanseutvikling, forskning og innovasjon.
- Rekruttering og karriere.

Selv om UiT har vært en organisasjon i store endringer i denne perioden, ble RSA arbeidet ikke i stor grad preget av fusjonsdebatten, noe som kan antas å være koblet til den tematisk orienterte framgangsmåten til arbeidet i rådet. Dette betyr ikke at konsekvenser av fusjoner ikke ble debattert – man diskuterte blant annet rekruttering fra et regionalt perspektiv ved et fusjonert UiT – men disse diskusjonene var mer fokusert på konsekvensene av fusjonene enn selve fusjonen.

Rektor ledet møtene og SKA fungerte som et rent sekretariat på møtene. Møtene var ofte forholdsvis lange og fulgte en tydelig saksstruktur. Grunnlagsdokumentet la også opp til en strukturert tilnærming til møteformatet – der RSAs møter består av både foredragsholdere (interne og eksterne), case presentasjoner og «rundebords debatt» som tar utgangspunkt i spørsmålene som er sendt ut i forkant av møtet. I slutten av møtet «gis ordet fritt» til å ha rom for korte eller avtalte innlegg fra RSA medlemmene. I slutten av hvert møte skal funn og konklusjoner konkretiseres (s. 4 i grunnlagsdokumentet). SKA hadde ansvaret for å følge opp resultatene fra møtene.

I tillegg til de formelle medlemmer ble også dekanene invitert til alle møtene, samt at andre relevante personer ble invitert ut i fra tematisk fokus. Det var ofte flere representanter fra SKA til stede på møtene. Det var også bra oppmøte blant dekanene, og det ble nevnt at det var forholdsvis mye engasjement i organisasjonen. RSA ble sett som en dialogarena, ikke bare som en enveis informasjonskanal. Det vil si, RSA ble ikke kun sett som en arena for å få inn eksterne stemmer til UiT, men også som en arena der fagmiljøene kunnen fortelle om sine initiativer og drøfte disse med relevante aktører. Informasjonen som ble sendt ut før møtene hadde også noe av den funksjonen, siden det synliggjorde UiTs arbeid med slike problemstillinger.

<sup>21</sup> [https://uit.no/om/enhet/artikkel?p\\_document\\_id=451061&p\\_dimension\\_id=178338&men=28927](https://uit.no/om/enhet/artikkel?p_document_id=451061&p_dimension_id=178338&men=28927)

Selv om rådet ikke har formell beslutningsmyndighet ble man enige om anbefalinger i et møtereferat som godkjennes av medlemmene. På hvert av møtene skulle man komme fram til et praktisk gjøremål. Selv om disse anbefalingene i noen tilfeller ikke er operative, kan de brukes som begrunnelser i interne prosesser. Ikke alle ideer og diskusjoner ble fulgt opp helt konkret, og noen av forslag ble også tatt videre som impulser til videre arbeid.

I de aller fleste tilfellene er det SKA som følger opp sakene og det ble nevnt at det bare var i særskilte tilfeller at sakene gikk direkte videre til fakultetsnivå. Dette kan tolkes som om direktekoblingen fra RSA til fakultets- og instituttnivå skjedde enten via dekanene eller gjennom SKA. Siden arbeidslivsrelevans er en del av SKAs mandat har de gjennom sitt ordinære arbeid også kontakt med dekanene og andre relevante aktører internt ved universitetet. Når det gjelder eksterne medlemmer av RSA, er denne kontakten mindre systematisk mellom møtene, unntatt ved spesifikke arrangementer ved universitetet.

### **5.3.3 Ulike resultater fra RSAs arbeid**

RSA perioden ved UiT varte fra 2014 til 2015. Arbeidet med RSA har resultert i en rekke prinsipper for samarbeid med arbeidslivet, der man leverte omtrent 50 anbefalinger fra RSA til UiT. Disse ble også presentert i den siste forsknings- og utdanningsmeldingen ved UiT. RSA utviklet ikke en egen strategi for samarbeid, da vurderingen var at det allerede fantes en strategi ved UiT og man heller brukte møtene til å diskutere hvordan strategien kan følges opp på en relevant måte – noe som var ønsket av både RSA og ledelsen av universitetet. Møteplanen, dokumentene som ble utviklet til møtene, samt de anbefalingene man ble enige om utgjorde RSAs handlingsplan (referat RSA møte 10.09.2014). I etterkant av at RSA opphørte orienterte universitetsdirektør styret om resultater av RSA og det er særlig de 50 strategiske anbefalinger som blir framhevet som et viktig resultat. På siste RSA-møte la rektor fram et forslag til å etablere et treårig *Program for samarbeid med arbeidslivet* som skulle følge strategiplanen til UiT «Drivkraft i Nord», og enkelttiltakene i programmet skulle tilpasses institusjonens administrative og økonomiske rammer. I et slikt nytt Program skulle man hente inn deltakere fra hele landsdelen, samtidig som man viderefremmet et ønske fra rådsmedlemmene at det nasjonale perspektivet bør ivaretas.

RSA har også hatt en rekke mindre direkte resultater. Disse skjer på nåværende tidspunkt gjennom arbeidet ved SKA som har fulgt opp en rekke av forslagene. Prinsipper og impulser som kom fram i RSA arbeid blir tatt videre i utviklingen av samhandling ved UiT. Det er dermed vanskelig å spore opp alle resultater på en konkret måte, men RSAs betydning som forløper til en rekke initiativ og ideer blir påpekt. For eksempel hadde man diskusjoner om byggmesterprofesjon og om man bør etablere kurs til byggmestere, noe som har blitt fulgt opp nå i etterkant.

Selv om denne studien til dels bekrefter tidligere studier om at det er lite som tyder på at RSA har hatt en betydelig effekt på studieprogramnivå kan man indirekte spore noen effekter til det nivået, og studiedirektør fikk innspill fra RSA til endringer i studieprogrammene. Siden UiT er nå midt i en prosess om å revidere studieprogramportefølje, nevnes det at det er mer fokus på revisjon og måter å inkludere praksisnærhet i studieprogrammene, der prinsippene som ble utviklet i RSA er med i diskusjonen.

Hjort-seminarene er en annen viktig samspillsarena ved UiT, og har også fungert som en arena for å følge opp noen av temaene som ble løftet fram i RSA diskusjonene. Formålet med Hjort-seminarene var å «formalisere en ny møteplass for å styrke samarbeidet mellom landsdelens arbeids- og næringsliv og akademia». SKA har også sekretariat-ansvaret her, og første seminar ble holdt mars 2015. Hjort-seminaret kobler direkte sammen fagmiljøene og næringslivet for å diskutere konkret forsknings- og utdannings samarbeid på fagnivå og nært primærprosessene. I 2016 deltok 104 bedrifter på Hjort-seminaret som hadde over 200 deltakere. Seminarene er organisert som en rekke forelesninger og en rekke parallelle tematiske workshops som kobler sammen personer på fagnivå. Seminaret har også bidratt til etablering av helt konkrete samarbeidsavtaler, og er noe som framheves som et godt og viktig tiltak. Seminaret har samtidig tatt over noe av funksjonen RSA kanskje

opprinnelig hadde da ordningen ble lagt fram – særlig når det gjelder samhandling som skjer nært primærprosessene.

Et viktig aspekt ved måten RSA var organisert på i perioden 2014-2015 var at sekretariatet ikke opphørte da RSA-perioden var over, og at man gjennom dette kan sikre kontinuitet i forlengelsen. Dette betyr at forslagene som kom opp i RSA også kan følges opp over tid gjennom SKAs videre arbeid. I tillegg til det overnevnte nevnes det ofte at det har skjedd en rekke andre tiltak og initiativ i den siste tiden som ikke nødvendigvis har konkret kobling til RSA, men som viser at arbeid med arbeidslivsrelevans og fokus på å jobbe med næringslivet har fått mer fokus ved UiT.

### **5.3.4 Balansegangen mellom det å være overordnet eller operativt**

Generelt er det enighet blant dem vi har intervjuet om at RSA er en relevant ordning for å jobbe med samhandling, og at man har positive erfaringer med RSA. Dette gjaldt også dem som nevnte at de i utgangspunktet hadde vært noe skeptiske til opprettelse av RSA. Det er en enighet om at det er viktig å jobbe konkret og på en helhetlig måte med arbeidslivsrelevans, og det anses også som viktig at man også systematisk når fram med dette arbeidet på en operativ plan. Det er samtidig ikke sikkert at RSA med et begrenset antall medlemmer som skal ha et mer strategisk fokus vil kunne også ivareta et slikt operativt fokus ved en institusjon med et stort antall studieprogram. Dette peker i retning av at effektive virkemidler på ulike nivåer sannsynligvis vil være ulike, og at RSA i en slik form kanskje ikke kan tilfredsstillende alle mulige mål samtidig.

Det er særlig denne tematiske organiseringen og sekretariatets rolle i det å skape en struktur for møtene som nevnes som suksessfaktorer for denne RSA-perioden. Sekretariatet har vektlagt et dialog og prosess-perspektiv i arbeidet med RSA. Det betyr imidlertid ikke at RSA så langt har fungert som et fagnært organ, da diskusjonene ofte har vært på et mer overordnet nivå og det kan ha vært betydelig avstand ned til primærprosessene. Dette er også en konsekvens av sammensettingen av RSA som var topplederfokuseret. Samtidig var ikke RSA helt løst koblet fra organisasjonen – sekretariatet har koblet resultatene fra RSA til en rekke prosesser, og dekanenes deltakelse var en måte å distribuere informasjon videre i organisasjonen. Behovet for mer konkret involvering av fakultetene ble allikevel nevnt. Det kan tenkes at framtidig organisering av RSA må ta stilling til balansegangen mellom å være et overordnet forum på sentralt hold, og det å sikre at ordningen er fagnær og operativt. Her må man også se RSAs profil i sammenheng med SKAs mandat og organisering, samt andre relevante organer og arenaer (for eksempel Hjort seminarene), både sentralt og på fakultet- og instituttnivå.

Eksisterende samarbeid med arbeidslivet varierer betydelig mellom fakultetene, de har ulike tradisjoner, erfaringer og framgangsmåter for hvordan man operasjonaliserer arbeidslivsrelevans. Enkelte fag og fakulteter har en tett kobling til tilsvarende bransjer og profesjoner, og har også veletablerte måter for å sikre samhandling med samfunnet og arbeidslivet (for eksempel oppdragsforskning, praksisperioder eller II-stillinger). Denne variasjonen følger av fakultetenes faglige sammensetning og fagenes ulike måter å operasjonalisere relevans og samhandling på. Tidligere studier har konkludert med at RSA har hatt begrenset praktisk betydning på fakultetsnivå (Borlaug et al., 2016). Selv om mer konkret faglig samarbeid skjer på fakultets- og fagnivå, kan man allikevel argumentere at RSA har bidratt med en mer helhetlig måte for å tenke rundt relevans og skapt et større nettverk utenom de vanlige aktørene for samarbeid. RSA har dermed skapt en bredere kontakflate mot arbeidslivet for hele institusjonen, og kan også bidra til at arbeidslivsaktører får bedre kjennskap til universitetet.

### **5.3.5 Fra RSA til PSA?**

Etter at RSA perioden gikk ut ble styret orientert om RSAs resultater (styremøte mars 2016), og det fremmet ønske «om en ny sak om eventuell videreføring av RSA» (Saksfremlegg i styremøtet i mai 2017). De siste årene har imidlertid vært preget av fusjoner, og UiT er på nåværende tidspunkt i en omorganiseringsprosess der endelig vedtak om ny faglig organisering gjøres i juni 2017.

I styremøtet i mai 2017 (11. mai), var UiT og utdannings samarbeidet med arbeids- og næringslivet en av styresakene (S 25/1). Siden styresaken kom opp etter at intervjuene i denne evalueringen var gjennomført, bygger informasjonen her kun på offentlig bakgrunnsmateriale til styremøtet, det vil si før saken er ferdig behandlet. Prioriteringene og forslagene i saksfremlegget og refleksjonsnotatet gir imidlertid noen indikasjoner på hvilke erfaringer det er gjort angående videre utvikling av RSA-ordningen.

I saksfremlegget ble en rekke samhandlingsmekanismer, tiltak og arenaer beskrevet, herunder også avtalene med regionrådene, formalisert samarbeid med en rekke regionale aktører, klynger og FoU miljøer. Det ble imidlertid bemerket at UiT som helhet ikke har en samlet og tilstrekkelig god oversikt over hvordan samhandlingen skjer på ulike nivåer, samt at det finnes begrenset informasjon om effektene (s. 6). I saksfremlegget foreslås en «mer systematisk kartlegging og analyse av etablerte utdannings samarbeid på fakultet/institutt- og programnivå» (s. 6). I forbindelse med denne kartleggingen foreslås det å etablere et utvalg med representanter for nordnorsk arbeidsliv og ansatte ved UiT. Det foreslåtte utfallet vil være en rapport som skal presisere hvordan UiT kan «møte sentrale kompetanseutfordringer i landsdelens arbeidsliv fram mot 2030».

På samme styremøte ble et refleksjonsnotat fra SKA presentert: «Fra Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) til Program for samarbeid med arbeidslivet (PSA) 2016-2020». RSA arbeidet foreslås videreutviklet gjennom øremerking av ressurser og etablering av incentiver for samarbeid, etablering av et Program for samarbeid med arbeidslivet (PSA), viserektorens (for offentlig sektor og velferd, og for næringsliv og innovasjon) deltakelse i programstyret for samarbeid med arbeidslivet, samt gjennom videre bruk av RSAs anbefalinger som prinsipper for samarbeid med arbeidslivet. Det foreslåtte PSA legges frem som en løsning som «viderefører det overordnede målet fra RSA-arbeidet» (s. 5 i refleksjonsnotatet). Målene til en slik PSA er å samarbeide med arbeids- og næringslivet for å: skape mer relevante studier; fremstå som mer attraktiv i konkurransen om studenter; bidra til at utdanningstilbudene treffer arbeids- og næringslivets kompetansebehov; og stimulere til mer nyskaping i arbeids- og næringslivet (s.5). Dokumentet spesifiserer tre arbeidspakker: 10 professor II Stillinger per år, videreutvikling av DT-lab<sup>22</sup> samt støtte til tre konkrete prosjekter per år som har fokus på studierelatert samarbeid.

Selv om saken ikke er ferdig behandlet, tyder disse forslagene en videre tilpasning av RSA ordningen til institusjonens behov. PSA er en mer operativ tilnærming, og kartlegging av ulike samhandlingsaktivitetene kan bidra til en mer systematisk tilnærming til universitetets samhandlingsaktiviteter.

## 5.4 HiØ: rektorstyrt RSA med regional orientering

Høgskolen i Østfold (HiØ) er en av få høgskoler som ikke har vært berørt av strukturreformen i høyere utdanning de senere år. Mens flertallet av lærestedene har fusjonert med en eller flere andre institusjoner senere år, står HiØ fremdeles alene. HiØ har derfor hatt en stabil posisjon i sin region, samtidig som høgskolens omgivelser ikke har blitt endret. I tillegg til å tilby profesjonsfaglig studier innenfor helse- og sosialfag, lærerfag og ingeniørfag, har høgskolen en avdeling for informasjonsteknologi, en avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, samt Akademi for scenekunst. Høgskolen har om lag 550 ansatte, og 7000 studenter. RSA ved HiØ inngår i dag i et nettverk av regionalt forankrede organer for samarbeid mellom aktører innenfor forvaltning, arbeidsliv og utdanning.

---

<sup>22</sup> DT-lab - Design Thinking Lab ved Universitetet i har som mål å «bedre innovasjonsevnen til både studenter, organisasjoner og næringsliv, stimulere til entreprenørskap og flere oppstartbedrifter, samtidig som man knytter universitetet og dets studenter tettere opp mot næringslivet gjennom en rekke innovasjonsfag, workshoper og andre typer prosjekter.» (Refleksjonsnotat «Fra Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) til Program for samarbeid med arbeidslivet (PSA) 2016-2020».)

HiØ var en del av Oslofjordalliansen, som foruten HiØ besto av Universitetet for Miljø- og biovitenskap, Høgskolen i Buskerud (HiB) og Høgskolen i Vestfold (HiVe). Alliansen ble initiert i 2007, og hadde som formål å utrede et framtidig samarbeid mellom institusjonene. Alliansen omfattet blant annet satsning på felles ingeniørutdanning. I 2009 vedtok styrene ved HiØ, HiB og HiVe å utrede et tettere institusjonelt samarbeid, herunder en eventuell fusjon av de tre høgskolene. En fusjonsprosess ble formelt initiert i 2010, og som del av prosessen opprettet man et felles råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) for institusjonene i Oslofjordalliansen. Grunnet blant annet intern motstand ved HiØ ble fusjonsprosessen avsluttet i 2012, og RSA ble samtidig oppløst.

Modellen med et regionalt forankret RSA som favner flere læresteder har blitt prøvd ut flere steder<sup>23</sup>. Modellen har et potensial til å bidra til økt dialog mellom institusjonene og sette regionens kompetansebehov i sentrum. HiØs erfaringer fra RSA Oslofjordalliansen var imidlertid at det var vanskelig å finne felles saker på tvers av de lokale interessene, og at RSA ble for bredspektret.

#### **5.4.1 RSA som et koblingspunkt mellom interne og eksterne samarbeidsorganer**

Som følge av fusjonsdiskusjonene ble RSA ved Høgskolen i Østfold først opprettet i mars 2014. Styret oppnevnte da medlemmer til RSA for en periode på to år, og ga rektor fullmakt til å supplere med andre medlemmer ved behov. Nytt RSA ble opprettet i 2016. RSA for HiØ besto opprinnelig av 16 medlemmer, hvorav 4 var representanter for høgskolen. RSA blir ledet av rektor, og foruten rektor er prorektor og høgskoledirektør, samt studentleder ved HiØ interne medlemmer av RSA. Dekanene kan delta på møtene som bisittere. Rektors ledelse av RSA skal sikre den strategiske forankringen av rådet på institusjonsnivå, mens høgskoledirektørens deltakelse er ment å sikre den operative dimensjonen ved RSA og oppfølging av innspill fra rådet til HiØ.

De eksterne medlemmene av RSA representerer LO og NHO, Fylkesmannen og fylkeskommunen, Sykehuset Østfold og NAV, og i tillegg deltar representanter fra Fredrikstad og Eidsberg kommune, Borregaard og NCE Smart Energy Markets, samt en representant for NMBU, som er høgskolens nærmeste universitet i geografisk avstand. Formålet bak sammensetningen av de eksterne medlemmene var å sikre deltakelse fra sentrale aktører i Østfold på næringslivssiden og fra offentlig sektor, samtidig som det var ønsket å speile høgskolens fagområder i sammensetningen.

Kort tid forut for opprettelsen av RSA hadde styret vedtatt strategisk plan for HiØ etter en bred prosess over ett år. Strategien inkluderte en plan for samspill med andre aktører i regionen. RSA vedtok derfor at de ikke skulle utvikle en separat plan for HiØs samarbeid med arbeidslivet. I stedet ble det vedtatt at hovedoppgaven for rådet var å bidra til at den strategiske planen for HiØ i perioden 2015-2018 skulle gjennomføres. Formålet med møtene er derfor å diskutere saker som er knyttet til implementeringen av den strategiske planen.

RSA samles to ganger årlig, og agenda for møtene forberedes av rektor, men med innspill fra medlemmene om ønskelig. I møtene har RSA blant annet diskutert fusjonsprosesser i universitets- og høgskolesektoren, hvordan man kan utvikle samarbeidet mellom HiØ og andre sentrale aktører i regionen, samt overganger mellom ulike utdanningsnivåer og mellom utdanning og arbeidsliv. Møtene er som regel organisert rundt ett eller flere forberedte innlegg fra inviterte innledere, med påfølgende diskusjoner og spørsmål.

RSA ved HiØ fungerer primært som et dialogforum mellom høgskolen og de eksterne aktørene i regionen. Det beskrives også som et forum for gjensidig informasjonsutveksling. Dette er i tråd med høgskolens egne ambisjoner om at RSA skal bidra til å holde sentrale aktører i Østfold orientert om

---

<sup>23</sup> RSA Møre har inkludert Høgskolen i Ålesund, Høgskolen i Molde og Høgskolen i Volda, mens man i Hedmark og Oppland har hatt flere RSAer på tvers av Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Lillehammer, og Høgskolen på Rena. Universitetet i Agder og Høgskolen i Telemark opprettet også et felles RSA i forbindelse med fusjonsforhandlingene som pågikk inntil 2014.

hva som skjer ved høgskolen, samtidig som høgskolen skal få oversikt over hvilke forventinger som rettes mot høgskolen, samt potensialet for å utvikle nye samarbeidsområder.

Det er en felles oppfatning at RSA har bidratt til en tettere dialog mellom arbeidslivet og høgskolen. Det har lagt til rette for økt oppmerksomhet om høgskolen som en regional kompetanseaktør, og åpnet for diskusjoner om hvilke muligheter som finnes for samarbeid mellom høgskolen og arbeidslivet i regionen. Flere aktører utenfor høgskolen uttrykker imidlertid et ønske om mer forpliktende diskusjoner i RSA, og at RSA skal få en mer operativ rolle for enn det har i dag. RSA fokuserer primært på de overordnede samfunnsutfordringene, og har kommet i mindre direkte inngrep med utviklingen av studieprogrammer og FoU-samarbeid enn det enkelte kunne ønske seg.

Sett i lys av koblingene mellom RSA og øvrige interne råd og utvalg ved HiØ, så vel som en rekke andre regionale fora for samarbeid mellom sentrale aktører i Østfold-regionen, ser man at RSA inngår i et nettverk av fora for samarbeid mellom HiØ og arbeidsliv, og mellom kompetanseaktører i regionen. Slik kan RSA også ses på som et koblingspunkt mellom overlappende aktiviteter som ivaretas av tilgrensende organer både internt og eksternt.

#### **5.4.2 RSA som ett av flere fora for samarbeid mellom høgskolen og arbeidslivet**

HiØ har i en årrekke hatt 'advisory boards' ved enkelte avdelinger<sup>24</sup> som opererer som strategiske, rådgivende organer som skal legge til rette for dialog mellom avdelingen og beslutningstakere og samarbeidspartnere samt avtakere utenfor høgskolen. Disse organene har derfor en mer fagnær sammensetning av medlemmer enn RSA, noe som også gjenspeiler seg i møtevirksomheten. Diskusjonene i advisory boards knytter seg til faglige utfordringer og konkrete forhold av felles interesse, og kommer derfor i tettere inngrep med relevante fagmiljøer ved høgskolen. Eksempler på forhold som diskuteres i advisory boards er praksissamarbeid og samarbeid om bacheloroppgaver, innspill til studieporteføljen, nye studieprogrammer og strategiske FoU-satsninger. Advisory board har også et særskilt ansvar for å legge premissene for etter- og videreutdanningstilbudet ved avdelingen. Ved Avdeling for helse- og sosialfag er advisory board koblet til fagråd for utdanningene som er ansvarlige for studienes innhold og som skal sørge for at studiene er i tråd med nasjonale føringer og tjenestens kompetansebehov. Fagrådene rapporterer til advisory board.

Stortingsmelding nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja uttrykte klare forventninger til at RSA skulle utvikle varig dialog med arbeidslivet om utviklingen av studietilbudets innhold og fleksibilitet, både for gradstudier og for etter- og videreutdanningstilbudet. Gitt deltakelsen, organiseringen og virksomheten til advisory boards, fyller disse mange av forventningene som opprinnelig var tillagt RSA. Advisory boards har imidlertid ingen formell kobling til RSA, og organene rapporterer ikke til hverandre. Men flere institusjoner er representert på ulike nivåer i begge organene, slik som Sykehuset i Østfold, NCE Østfold og Borrergaard. RSA og advisory boards kan sånn sett ses som komplementære organer ved HiØ, ved at RSA ivaretar det overordnede strategiske samarbeidet med arbeidslivet samt rapporterer til HiØs styre, mens advisory boards opererer inn mot fagmiljøene ved HiØ. Indirekte kan også RSA bidra til samordning av høgskolens kontaktflate ved at rektor leder RSA, og ved at dekanene som ledere av advisory boards er bisittere i RSA. Rektor og dekaner deltar også i øvrige fellesmøter ved høgskolen, og blir sentrale bærere av informasjon på tvers av høgskolens organer for samarbeid med arbeidsliv.

#### **RSA som et koblingspunkt for HiØs eksterne kontaktflate**

RSA inngår også i et nettverk av ulike fora for regionalt samarbeid i Østfold der HiØ er representert. Samarbeidsforaene er initiert av ulike private og offentlige instanser for å styrke verdiskapingen i regionen og dialogen mellom ulike aktører i regionen. HiØs deltakelse i disse foraene viser høgskolens posisjon som en sentral kompetansepolitiske aktør og statlig arbeidsgiver i Østfold, og synliggjør HiØs kontaktflate uavhengig av RSA.

---

<sup>24</sup> Advisory boards har vokst frem organisk, men det vurderes å opprette advisory boards ved alle avdelinger.

Blant samarbeidsforaene der HiØ inngår er Østfoldrådet, der stortingsbenken fra Østfold sitter<sup>25</sup>; statsetatssjefsmøte, der alle statsetatssjefene i Østfold samles for å diskutere regionens utfordringer; Næringsriket Østfold, som er et samarbeid for økt sysselsetting og verdiskaping i Østfold; og Kompetanseforum Østfold, som samler sektorer og organisasjoner fra utdanning og arbeidsliv til en systematisk og samordnet dialog. Sistnevnte forum er et resultat av regionale kompetansepolitiske arbeidet i regi av Østfold fylkeskommune (se kapittel 6). Initiativtakere til forumet er Østfold fylkeskommunes opplærings og regionalutviklingsavdelinger, NHO Østfold, LO Østfold NAV Østfold, KS Akershus og Østfold, samt HiØ. HiØ er også del av styringsgruppen for Kompetanseforumet, som har det strategiske ansvaret for forumets virksomhet og som bidrar med beslutninger for å sikre at forumet lykkes med å nå sine mål.

De ovenfor nevnte samarbeidsforaene har til dels overlappende mandater, ettersom alle skal bidra til regionale utvikling og samhandling. Foraene har også til dels overlappende sammensetninger: flere av de samme aktørene går igjen som medlemmer av de ulike foraene. Blant medlemmene av styringsgruppen til Kompetanseforum Østfold deltar fire av medlemmene i RSA, og i tillegg er flere av de samme etatene representert. Særlig Kompetanseforum Østfold har et mandat som ligger tett på RSAs mandat ved at de skal «samle regionale aktører fra utdanning og arbeidsliv til en systematisk og samordnet dialog» og bidra til «å tette gapet mellom tilbud og etterspørsel og bringe oss fra tilfeldige utdannings- og karrierevalg til direkte og styrket informasjonsflyt mellom arbeidsmarked, individ og utdanningsinstitusjoner» (jf «'Kompetanseforum Østfold' - mandat og organisering»). Den tette koblingen mellom Kompetanseforum Østfold og RSA både hva gjelder mandat og sammensetning har fått enkelte til å spørre seg om RSA er overflødig, og om kompetanseforumet kunne erstattet RSA. Dette kunne spart ressurser og potensielt sett gitt en bredere mobilisering av det regionale kompetansearbeidet ved å koble utdannings- og kompetansepolitikken. Ved å legge ansvaret for RSA hos regionale aktører istedenfor hos høgskolen kunne man også tenke seg at koordineringen mellom de som driver utdanning og kompetanseutvikling på ulike nivåer ville blitt styrket.

Det finnes likevel gode grunner til at ansvaret for RSA bør ligge hos høgskolen. RSAs organisatoriske forankring hos høgskolen tilrettelegger for at dialogene i rådet blir tatt videre i høgskolens interne fora, samt planer og strategier. RSAs forankring i høgskolen ivaretar også rådets funksjon som en pådriver for å støtte opp om høgskolens samarbeid med arbeidslivet, slik de er nedfelt i HiØs strategiske plan. Ikke minst sikrer det høgskolen en mulighet til å styre agendaen i møtene. På tross av utbredt samarbeid mellom aktørene i regionen, er det mye kunnskap om høgskolens virksomhet og interne organisering som eksterne aktører ikke er fortrolige med. RSA kan derfor bidra til økt kunnskap om høgskolens organisering og egenart hos eksterne samarbeidsaktører, og derigjennom åpne for mer tilpassete og treffsikre former for samarbeid mellom høgskolen og regionens arbeidslivsaktører.

## 5.5 Refleksjoner

En hovedkonklusjon fra både kapittel 3, 4 og 5 er at RSA-landskapet ved norske læresteder preges av betydelig variasjon, noe som er naturlig siden det er stor variasjon mellom institusjonene. Selv om strukturendringene de siste årene har visket ut en god del av de formelle skillene mellom institusjonskategorier med tanke på faglig profil, varierer institusjonenes størrelse, organisering og orientering betydelig: fra om lag 4000 til nesten 40 000 studenter, fra samlokalisert campus til flercampusmodeller som dekker flere fylker, fra institusjoner som i hovedsak utdanner til velferdsprofesjoner i regionen til institusjoner som innretter seg nasjonalt og til og med globalt. I tillegg til dette vil man også finne betydelig variasjon innad i institusjonene, der enkelte fakultet eller campus kan ha en tydelig regional kobling, mens andre ved samme lærested har et mer overordnet nasjonalt avtakerfelt. Dette er en del av den naturlige heterogeniteten i høyere utdanning – med ulikheter mellom fag og ulike institusjonelle profiler. Samtidig har også de siste årene i norsk høyere utdanning vært preget av omfattende strukturendringer, som ikke helt har funnet sin endelige form.

---

<sup>25</sup> Ledes av fylkesordføreren.

Sett i lys av dette ble RSA i kapittel 3 beskrevet som et objekt i endring – preget både av en kontekst som har vært gjennom betydelige endringer, og som et instrument som i økende grad har blitt tilpasset til institusjonenes behov. Rådene varierer betydelig i størrelse, sammensetning og hvorvidt de kan anses å være «døren ut» eller «døren inn» til institusjonen. Nærstudiene i kapittel 5 viser også hvordan ordningen har blitt utviklet over tid. Disse eksemplene preges i stor grad av å prøve ut ulike løsninger og forsøke å skape ordninger som er tilpasset institusjonenes egenart, når det gjelder innplasseringen av rådene, medlemmene og struktur. Det er betydelig variasjon i hvordan rådene er koblet til eksisterende interne strukturer og aktører, og i hvordan arbeidet koordineres med andre eksterne samhandlingsarenaer. RSAene ved alle læresteder kan anses som ett av flere samhandlingsmekanismer. Ved å sammenligne Østfold og Stavanger, framheves det ved begge disse lærestedene at RSA representerer en av flere samhandlingsarenaer som kan anses som komplementære til øvrige arenaer. Måten disse to RSA-ene er plassert blant andre samhandlingsarenaer er imidlertid ulik, noe som er også helt naturlig, gitt at disse to regionene står ovenfor ganske ulike utfordringer. I Rogaland der oljekrisen har forsterket behovet for omstilling betydelig har dette skapt et tydelig fokus for samhandlingen mellom næringslivet og universitetet – noe som også påvirker måten RSA opererer og dets funksjon. Dette illustrerer klart at regionenes behov er ulike og at det kan tenkes at koblingsmekanismene til institusjonene bør variere.

Selv om landskapet preges av betydelig variasjon, kan man identifisere tre sentrale dimensjoner for denne variasjonen - i forhold til RSAenes primærfokus, eierskap og struktur. Den følgende diskusjonen bruker denne tredelingen som et utgangspunkt.

### **5.5.1 Funksjon: strategisk eller operativt?**

En av hovedproblemstillingene som dukket opp i både nærstudiene og surveyen var balansegangen mellom RSA som et overordnet strategisk organ som gir råd til lærestedets ledelse, og RSA som et mer operativt organ som er nærmere koblet til fagene der fokuset er på å skape konkrete endringsprosesser i studieprogrammer og bidra til konkret FoU samarbeid.

Ved de fleste lærestedene har RSA nå primært en form for overordnet strategisk funksjon. Dette gjenspeiles i både den organisatoriske plasseringen av RSAene, men også i sammensetningen av rådene. Måten man har operasjonalisert denne strategiske funksjonen varierer imidlertid betydelig. Der enkelte RSA har jobbet konkret med å utvikle egne handlingsplaner, har andre jobbet med å operasjonalisere eksisterende strategier til mer operative tiltak, og i noen tilfeller fungerer RSA som et rådgivende organ til lærestedets ledelse uten at man utvikler separate nye strategier. En av føringene som institusjonene fikk var at de skulle utvikle en strategisk plan. Samtidig kan man finne gode grunner til at mer kontinuerlig strategisk bistand er viktig. Institusjonsstrategier kan også anses som mer enn et enkelt strategidokument, og heller forstås ut fra et mer prosessuelt perspektiv der strategi er noe ledere *gjør* (Whittington, 2006), et handlingsmønster (Mintzberg & Quinn, 1991) og ikke kun et dokument som implementeres. Fra et slikt perspektiv vil bidrag til institusjonenes strategi omfatte mer enn utvikling av et plandokument, og RSAenes funksjon som strategiske organer kan operasjonaliseres på ulike måter. Dette betyr at en mer overordnet strategisk rådgivende funksjon kan være en like relevant funksjon som det å utvikle en egen strategiplan. Alternativet til en slik strategisk innretning vil være å koble RSA mye nærmere til institusjonenes primærprosesser, der de kan forventes å bidra med konkrete forslag til studieprogrammene eller faglig samarbeid innenfor FoU. En slik kobling vil imidlertid ha konsekvenser for måten man bør strukturere RSA-arbeidet på, siden fagnærhet vil kreve flere medlemmer med særskilt faglig kompetanse og erfaring, noe som peker mot en mer desentralisert ordning der RSA-ene ville være koblet til spesifikke fagområder (NTNU-modellen).

Begge funksjonene kan anses som relevante for RSA forstått som et virkemiddel å fremme samhandling med arbeidslivet. Relevansen er avhengig av institusjonenes situasjon og deres særskilte utfordringer med tanke på samhandling. Innretningen vil også ha konsekvenser for hvem som bør være medlemmene i et slikt organ og hvilke andre interne arenaer og prosesser RSA-en bør forholde seg til.



I virkeligheten vil man ikke gjenfinne disse ytterpunktene i ren form, og det er sannsynlig at de fleste RSA inneholder elementer fra begge funksjonene. Det kan likevel være nyttig å tydeliggjøre hovedmandatet og sikre at det er tydelig for alle medlemmene. Det er ikke sannsynlig at et RSA kan fungere både som et overordnet strategisk organ, samtidig som det har en konkret og operativ funksjon direkte inn mot primærprosessene (både utdanning og FoU). Samtidig kan det være viktig at RSA ikke får en utydelig rolle, at det er fokus på å synliggjøre resultater av RSAs arbeid, og på å følge opp forslagene på en konkret måte.

### **5.5.2 Eierskap: Arbeidslivet eller utdanningsinstitusjonen**

Et viktig spørsmål knyttet til RSA er eierskapet, det vil si om de fungerer som en «dør inn» til institusjonen eller som en «dør ut». RSA som en «dør inn» vil bety at man i hovedsak bruker RSA for å samle inn eksterne impulser for å forbedre sin faglige virksomhet og få input til strategisk arbeid. En «dør ut» vil bety at RSA i hovedsak brukes for å informere omgivelsene om den faglige virksomheten ved lærestedet.

Selv om det å være en «dør inn» til institusjonen sannsynligvis er en utbredt måte å forstå RSA-enes rolle, viser datamaterialet også at det å være en «dør ut» er vel så viktig. Høyere utdanningsinstitusjoner oppleves ofte som litt «trege» og det kan virke uforståelig for eksterne aktører at ting i mange tilfeller vil ta betydelig tid. Det å endre en studieplan for å øke praksisandelen vil kreve lang behandlingstid gjennom en rekke organer som følger et fastlagt årshjul. På den måten kan man si at funksjonen med å ha en «dør ut» har en viktig funksjon som grunnlagsarbeid for videre samhandling. Det gir også institusjonene en mulighet til å informere om eksisterende samarbeidsformer. En gjennomgående beskrivelse er at det finnes mye samspill ved lærestedene, men at det er lite oversikt over helheten og at samarbeid generelt skjer på grunnplanen i organisasjonen - for eksempel i studieprogrammene og i forskningsprosjekter.

Det betyr at RSA både kan gi en mulighet for at institusjonene kan diskutere samspill på en mer helhetlig måte, samtidig som det gir en kanal der omgivelsene kan spille inn sine behov. Slik to-veis kommunikasjon er imidlertid svært viktig og det er svært sannsynlig at begge deler vil være høyst relevante for de fleste institusjonene. Lærestedene har noe ulik vektlegging av disse to innretningene og hvorvidt RSA fungerer som en «lyttepost». Det er også viktig at disse to funksjonene balanseres på en god måte – og at man har fokus både på det å skape bedre gjensidig forståelse, men samtidig også å bruke denne forståelsen til å skape konkrete resultater, og ikke minst sikre at disse følges opp.

### **5.5.3 Struktur: En eller flere**

Gjennomgangen i kapittel 3 og 4, samt nærstudiene i dette kapitlet viser også at RSAene har endret seg betydelig over tid. I tillegg til å ha ulik størrelse og sammensetning vil en rekke alternative organiseringsformer kunne identifiseres. Et sentralt strukturelt grep er hvorvidt man opererer med ett sentralt RSA som har understruktur, eller om man opererer med flere RSAer (se også kapittel 3.3.2 for beskrivelse av modeller for organisering av RSA).

En måte å vurdere strukturen på er langs en sentralisert-desentralisert dimensjon, ut fra hvorvidt RSA skal være overordnet på institusjonsnivå, eller på et mer desentralisert nivå knyttet nærmere til faglig-tematiske felt (NTNU-modellen). En slik tematisk inndeling kan ta både en strategisk eller operativ form (se også 5.5.1). Eksempelvis kan en slik desentralisert struktur ha en strategisk funksjon knyttet til noen overordnede tematiske hovedfokus eller samfunnsutfordringer. Samtidig kan en slik inndeling bety at man kommer nærmere fagmiljøene og kan fungere som et mer operativt organ.

En annen måte å tenke på ulike strukturelle grep er å følge modellen fra UiS Verdiskapningsforumet. Selv om Samhandlingsgruppene ikke er en formell understruktur under Verdiskapningsforum støtter de opp under Verdiskapningsforum sitt arbeid, og kan anses som en form for tilhørende struktur. Det kan sikre flere relevante deltakere og bredere omfang, og mer konkrete tiltak. Denne typen organisering kan ivareta både et mer strategisk og et mer operativt fokus på de ulike nivåene. Samtidig er ikke

dette problemfritt da flere enheter og medlemmer også vil øke behovet for koordinering. Dersom koordineringen ikke støttes tilstrekkelig opp med administrativ kapasitet vil dette også kunne skape utfordringer.

Ulike strukturelle grep kan også tas i forhold til regionen, eksempelvis ordningene med felles RSA (Møre-modellen). Dette kan anses som hensiktsmessig dersom det finnes flere institusjoner i en og samme region, eller om man har regionalt samarbeid som tilsier at man også bør skape en mer systematisk samhandlingsarena mellom institusjonene.

#### **5.5.4 Behov for lokal fleksibilitet**

Selv om RSA som et objekt i endring betyr at RSA-ene ved de enkelte lærestedene kan variere betydelig i forhold til funksjon, eierskap og struktur kan denne tilpasningen også ses som en indikasjon på at ordningen har blitt tatt på alvor og at den har blitt tatt i bruk. Det ville neppe være et godt tegn dersom vi hadde funnet helt like RSA-er i svært ulike institusjoner og regioner. Implementeringsstudier i høyere utdanning har påpekt utfordringene med *top-down* antakelser om reformimplementering og at det behøves en oversettelsesprosess for å ta instrumentene i bruk på institusjonsnivå.

Institusjonene fikk betydelig frihet i organiseringen av RSA. Friheten er brukt til å tilpasse organiseringen til institusjonenes størrelse, profil, studieportefølje, geografiske plassering og ulike utfordringer i regionen og arbeidslivet. Nærstudiene viser også betydningen av at RSA kan fungere både som en «dør inn» og «dør ut», og at de har styrket, systematisert eller skapt nye kontakter mellom institusjonene og arbeidslivet.

Nærstudiene indikerer at fleksibilitet er nødvendig også ved videreføring av ordningen, for å sikre at RSAene kan utvikles i tråd med nye endringer og utfordringer i institusjonene selv og i omgivelsene.

## 6 Rådernes rolle i det regionale kompetansesarbeidet

Flere aspekter ved organiseringen av RSAer kan brukes for å belyse rådernes regionale forankring og rådernes bidrag til samarbeid med fylkeskommunen og andre regionale aktører. I det følgende vil vi først diskutere denne rollen innenfra: hvorvidt retter organiseringen av RSAene seg inn mot regionale aktører, og i hvilken grad behandler rådene regionenes kompetansebehov? Deretter vil vi belyse RSA sett utenfra, gjennom fylkeskommunenes arbeid med regionale kompetansestrategier: i hvilken grad har RSA vært et relevant forum i dette arbeidet?

Først vil vi imidlertid se nærmere på fylkeskommunens relasjon til høyere utdanning. Fylkeskommunen har en sentral rolle i det kompetansepolitiske arbeidet, og denne rollen ble styrket gjennom den nasjonale kompetansepolitiske strategien som ble lansert i februar 2017.

Kapittelet bygger på dokumentdata, spørreundersøkelsen blant RSA-medlemmer, samt intervjuer med personer som har jobbet med utviklingen av piloter for regionale kompetansestrategier.

### 6.1 Fylkeskommunens relasjon til høyere utdanning

Kompetansepolitikken ligger i skjæringsfeltet mellom flere ulike politikkområder, deriblant arbeids- og velferdspolitikken, næringspolitikken, regionalpolitikken og utdanningspolitikken. Dette krever samordning og styring på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Fylkeskommunene er en sentral aktør i dette arbeidet med ansvar for blant annet videregående opplæring, næringsutvikling og regional planlegging, og har fått en fornyet rolle som utviklere av regionale kompetansepolitiske strategier. Utviklingen av regionale kompetansepolitiske planer er nedfelt i de nasjonale forventningene til regional og kommunal planlegging og skal bidra til å styrke fylkeskommunenes samfunnsutviklerrolle. Etter Ot.prp.nr.10 (2008-2009) fikk fylkeskommunene overført ansvaret for fagskolene. Fylkeskommunen står ansvarlig for produksjonen av kompetent arbeidskraft fra videregående opplæringen og fagskolene i regionene. Universiteter og høyskoler er statlige institusjoner underlagt styring gjennom Kunnskapsdepartementet, og med klare nasjonale oppgaver. Dette gjelder i særlig grad breddeuniversitetene, mens de statlige høyskolene også har hatt en klar forankring i sine regioner. For å koble fylkeskommunene til høyskolene vedtok man derfor også i Ot.prp.nr.10 (2008-2009) at fylkeskommunene kunne utnevne to av de eksterne styremedlemmene til statlige høyskoler. I Stortingsmelding nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja ble denne endringen beskrevet som et tiltak for å styrke samarbeidet mellom arbeidslivet, universiteter og høyskoler, og offentlige aktører.

Da distriktshøgskolene ble etablert rundt 1970 var det en forutsetning at de skulle spille en rolle for sine respektive regioner. De skulle bidra til å øke rekrutteringen til høyere utdanning i sine regioner og bidra til å levere høyt utdannet arbeidskraft tilbake. Denne rollen ble forutsatt videreført for de statlige høgskolene som ble opprettet etter høgskolereformen i 1994, og kanskje forsterket fordi disse høgskolene bidro til å utdanne for viktige profesjoner innenfor skole- og helsesektor. Distriktshøgskolene og senere de statlige høgskolene og de regionale forskningsinstitusjonene bidro etterhvert også til forsknings- og utviklingsarbeid med betydning for regionene.

Utdanningsinstitusjonenes geografiske nedslagsfelt har blitt utvidet gjennom den siste bølgen av fusjoner mellom høgskoler og universiteter i Norge, og institusjonene har dermed fått en mindre direkte tilknytning til en bestemt region. Dette har bidratt til at fylkeskommunens grenser og høgskolenes/universitetenes geografiske virkeområde ikke lenger er overlappende, og det er flere tilfeller av at universitetene og høgskolene strekker seg over opptil tre fylker. Dette vil på nytt endre seg gjennom regionreformen, når antallet fylkeskommuner reduseres.

Innlemmingen av mindre høgskoler i større flercampusinstitusjoner og utviklingen mot større regioner med en tydeligere regional utviklingsagenda endrer forutsetningene for samarbeid og kandidatproduksjon til det lokale arbeidsmarkedet på «begge sider» av samarbeidsflaten. Når det gjelder lærestedene er intensjonen i Strukturmeldingen (Meld. St. 18 2014–2015) at tilgangen til høyere utdanning skal være god over hele landet, og at institusjonenes regionale rolle skal videreutvikles. Den tette kontaktflaten, nærheten og samarbeidet med kommunene, fylkeskommunene og andre aktører fra samfunns- og næringsliv skal bevares og videreutvikles også etter sammenslåing til større enheter. Et interessant spørsmål er om institusjonene klarer å etterleve disse intensjonene i kjølvannet av omfattende fusjoner og dannelse av geografisk spredte flercampusinstitusjoner.

I forbindelse med siste endring av Lov om universitet og høgskoler ble det også foreslått å fjerne fylkeskommunenes rett til å opprette styremedlemmer og tilbakeføre denne retten til departementet for å sikre en helhetlig sammensetning av styret som ivaretar styrenes samlede kompetansebehov. I høringsnotatet begrunnes dette blant annet med at fylkeskommunene skal fremme og drøfte forventninger til institusjoner i andre kanaler enn gjennom oppnevning av styremedlemmer.

## 6.2 RSA som et regionalt koblingspunkt?

Intensjonen med opprettelsen av RSA var å stimulere til samarbeid mellom høgskoler/universiteter og arbeidsliv for å styrke utdanningenes kvalitet og relevans, og derigjennom bidra til at utdanningstilbudene treffer arbeidslivets kompetansebehov. Selv om 'arbeidslivet' i denne sammenheng kan defineres nasjonalt, ser vi at avtakerne til både høgskolenes og universitetenes kandidater ofte befinner seg i institusjonens egen region. Tidligere undersøkelser har vist at rekrutteringen til både velferdsprofesjonene og næringsrettede utdanninger i liten grad skjer på nasjonalt nivå, og at også sysselsetting i stor grad skjer på fylkes- og regionsnivå (Gythfeldt og Heggen 2013, Røberg 2014). Institusjonenes regionale tilknytning gjenspeiler seg også i organiseringen av mange RSAer som har en eksplisitt regional organisering både gjennom mandat og sammensetning, og gjennom tematikken som diskuteres på møtene. Det ser imidlertid ut til å være et skille mellom høgskolene og de nye universitetene og de gamle breddeuniversitetene (med unntak av NTNU) som har en mindre eksplisitt regional orientering.

Flere RSAer har/har hatt et eksplisitt regionalt fokus gjennom sitt mandat. Eksempelvis var mandatet til RSA ved Høgskolen i Telemark (2011/2012) at «RSA skal bidra til at høgskolen holder seg oppdatert på kompetansebehovene i regionen, utvikler relevante studier, og fremstår som attraktiv i konkurranse om studentene». RSA Oppland (tidl. Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer) har mandatfestet at de «skal ha et RSA som er bredt sammensatt og som gjenspeiler regionens nærings- og samfunnsliv og høgskolen faglige profil). Høgskolen i Østfold skriver at de «skal ha en sterk regional forankring og bidra til regional utvikling». Høgskolen i Bergen hadde i sitt mandat at de skulle videreutvikle nettverk særlig i regionen, men og nasjonalt og internasjonalt, og støtte rekrutterings- og

kompetansebehov i regionen og i samfunnet ellers. Flere av universitetene sidestiller det regionale og nasjonale oppdraget. NTNUs nye RSAer skal «Bidra til et overordnet, strategisk og systematisk samarbeid mellom NTNU og arbeids- og samfunnsliv om utdanning, forskning og kunstnerisk virksomhet, utvikling og innovasjon, regionalt og nasjonalt», mens verdiskapingsforumet ved Universitetet i Stavanger «har som formål å styrke samhandlingen mellom UiS og regionen og være pådriver for utvikling av universitetets primæraktiviteter og nyskaping, innovasjon og verdiskaping i regionen og nasjonen». Hverken Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, Universitetet i Bergen eller Universitetet i Oslo nevner det regionale aspektet i sine mandater.

RSAenes regionale fokus kommer også til syne gjennom sammensetningen av rådernes medlemmer. Gjennom å analysere deltakelsen i RSAer ser vi institusjonene har vært opptatt av å imøtekomme det regionale arbeidsmarkedet, og at avtakere ikke bare defineres sektorielt, men også geografisk. RSA har i stor grad blitt brukt til å bygge kontakt mellom utdanningsinstitusjonene og arbeidslivet i regionen de virker innenfor. De fleste institusjonene inkluderer medlemmer som representerer lokale eller regionale interesser og etater. Foruten at drøye 9 prosent av RSAs totale sammensetning av medlemmer representerer kommunen og fylkeskommunen, ser vi at flertallet av RSAene har valgt å inkludere medlemmer som representerer lokale og/eller regionale næringslivsaktører, og at mange av dem som representerer organisasjoner har et regionalt ansvarsområde. Dette bekreftes i surveyen der et flertall av medlemmene som representerer organisasjoner har et regionalt ansvarsområde.

RSAenes regionale nedslagsfelt kommer også til syne gjennom agendaen for møtene og i møtereferatene. Regionale kompetansebehov og samarbeidsformer er et tema som til stadighet blir diskutert i RSA-møter. Dette bekreftes også av surveyen blant medlemmer av RSAer, der det er ganske mange som svarer at regionens kompetansebehov tas opp hver gang. Vanlige tema ellers er forbedring av samarbeidet mellom arbeidsliv og UH-institusjon samt det mer generelle utviklingstrekk i arbeidsliv og utdanning.

Unntaksvis har RSAer blitt organisert på tvers av høyskoler og universiteter innenfor en region. Ett eksempel på dette er RSA Møre, som var et felles råd for samarbeid med arbeidslivet i Møre og Romsdal på tvers av Høgskolen i Molde, Høgskolen i Ålesund og Høgskolen i Volda samt Møreforskning. RSA Møre ble etablert i fellesskap mellom Høgskolen og Møre og Romsdal fylkeskommune, og sekretariatet har ligget hos fylkeskommunen og Mørealliansen. Mørealliansen var allerede en etablert organisatorisk ramme mellom høgskolene i Møre og Romsdal som skulle bidra til økt innovasjon og verdiskaping i regionen. Et annet eksempel på en regionalt organisert RSA er RSA Nordland, som var felles for Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Narvik. RSA Nordland ble opprettet i 2011 med basis i «Partnerskap Nordland» som ble etablert allerede i 2003. Formålet med partnerskap Nordland var å tilby en felles arena for samarbeid om kompetansebehov mellom arbeidslivet og de høyere utdanningsinstitusjonene i fylket.

Mens både RSA Nord og RSA Møre har overtatt for samarbeidsforaer i regionen som eksisterte forut for pålegget om å opprette RSA, ser vi også flere eksempler på at RSA er opprettet på tvers av høyskoler og universiteter som en del av fusjonsforhandlinger. Eksempler på dette er RSA Innlandet, som virket på tvers av Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Hedmark og RSA Oslofjordalliansen, som virket på tvers av Høgskolen i Buskerud, Høgskolen i Vestfold, Høgskolen i Østfold og Universitetet for miljø- og biovitenskap (se også kapittel 5.5. om RSA ved HiØ).

Møtene i de regionale RSAene har i stor grad tatt utgangspunkt i regionens kompetansebehov, og diskusjoner har gjennomgående handlet om hvilke kompetansebehov det regionale arbeidslivet har og hvordan utdanningsinstitusjonene kan utdanne kandidater til regionen. En utfordring knyttet til en regional organisering på tvers av institusjonene dreier seg om hvorvidt diskusjonene i RSA kommer i inngripen med studieprogrammene og deres kvalitet og relevansinstitusjonenes indre liv og organisering. Rektor eller den som ellers deltar på vegne av den enkelte høgskolen blir det eneste koblingspunktet mellom RSA og den enkelte høgskole/universitet, og får et stort ansvar for å videreføre diskusjonene til andre organer ved høgskolen/universitetet. En annen utfordring knytter seg til behovet for å gjøre diskusjonene i RSA relevante for de forskjellige høgskolenes faglige profiler og

særskilte utfordringer. Erfaringer fra både Høgskolen i Østfold og Høgskolen i Ålesund var at det var krevende å få konkretisert diskusjonene, og at rådene var for bredt sammensatt og hadde en for bred agenda til å treffe de enkelte institusjonene behov og utfordringer (se casebeskrivelsene av NTNU og HiØ, kapittel 5).

### **6.2.1 Betydningen av fusjoner for arbeidet i RSA**

Strukturreformen i høyere utdanning har endret landskapet for høyere utdanningsinstitusjoner i Norge, og mange institusjoner har fått et bredere regionalt nedslagsfelt, og dermed nye forutsetninger for samarbeid. Dette har også endret kartet av RSAer ved institusjonene, og i løpet av den korte tiden det har vært RSAer ved høgskoler og universiteter, har en rekke RSAer blitt opprettet og nedlagt igjen. Som følge av fusjoner mellom høyere utdanningsinstitusjoner er både RSA Møre og RSA Nord nedlagt i den form som er beskrevet overfor. Også flere av RSAene som fungerte som forløpere for fusjonsprosesser ble oppløst fordi fusjonsforhandlingene strandet. Andre steder har RSAer tilknyttet høgskoler blitt nedlagt som følge av at høgskolen har fusjonert med andre institusjoner, og nye RSAer er kommet til.

Ettersom strukturreformen har hatt stor betydning for opprettelsen og nedleggelsen av RSAer har vi i surveyen spurt om hvilken rolle RSA har hatt i fusjonsprosessene. Litt over halvparten som har besvart surveyen svarer at institusjonen har gjennomgått en fusjon, litt flere blant de interne, noe som trolig henger sammen med at de har noe lengre gjennomsnittlig fartstid som medlemmer. Noe under halvparten av medlemmene fra fusjonerte institusjoner svarte at RSA i stor eller noen grad hadde gitt innspill til fusjonsprosessen, mens en firedel svarte i liten grad. Omtrent en av tre menet at disse innspillene i stor eller noen grad hadde hatt betydning, og like mange svarte «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt». Ikke overraskende var det en av tre som svarte at de ikke vet. Denne andelen var naturlig nok høyest blant de eksterne medlemmene.

I surveyen har vi også spurt om hvorvidt fusjonsprosessene har dreiet oppmerksomheten bort fra de regionale kompetansebehovene. Over halvparten svarte at dette i liten grad eller ikke i det hele tatt var tilfelle. Her var det relativt lite forskjell mellom vurderingene fra de interne og eksterne medlemmene, bortsett fra at flere av de eksterne svarte at de ikke vet. Videre er det nesten halvparten som mener at fusjonen i stor grad eller i noen grad har bidratt til å styrke kontakten mellom institusjonene og arbeidslivet, støtten til dette var litt svakere blant de eksterne medlemmene. Hovedinntrykket er at medlemmene i RSA mener at fusjonsprosessene ikke har fortrenget eller forstyrret arbeidet i RSA, og at RSA dels har bidratt med innspill, og at kontakten med arbeidslivet snarere er styrket enn svekket.

## **6.3 Mot regionale kompetansepoltiske strategier**

Et interessant spørsmål for evalueringen er også i hvilken grad RSAer har bidratt til regionenes kompetansestrategier. Arbeidet med regionale kompetansepoltiske strategier er en del av oppfølgingen av OECDs 'skills strategy' (OECD, 2014a, 2014b). I prosjektet analyserte OECD Norges utfordringer på kompetansefeltet, og i sluttrapporten anbefalte de flere tiltak for å utvikle og anvende befolkningens kompetanse bedre. Det overordnede forslaget fra OECD var å utvikle en nasjonal kompetansestrategi som skulle virke på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Kunnskapsdepartementet har stått ansvarlige for arbeidet med å følge opp OECDs anbefalinger og utvikle en nasjonale kompetansepoltisk strategi i samarbeid med de mest berørte kompetansepoltiske departementene (KMD, NFD, ASD, og JD). Kompetanse Norge<sup>26</sup> har vært sekretariat og pådriver for arbeidet. Strategien ble signert februar 2017 av Regjeringen og andre sentrale kompetansepoltiske aktører.

Som en forberedelse av det kompetansepoltiske arbeidet ble fylkeskommunene fra 2015 bedt om å utvikle regionale kompetansepoltiske planer i partnerskap med utdannings-, arbeidsmarkeds- og næringsaktørene og på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Kunnskapsdepartementet og

---

<sup>26</sup> Tidligere VOX – Nasjonalt fagorgan for kompetansepoltikk

Kommunal- og moderniseringsdepartementet ga derfor tilskudd til fem pilotprosjekter som skulle gjennomføres i løpet av 2016 innenfor fem ulike regioner/fylkeskommuner<sup>27</sup>. Bakgrunnen for prosjektet var at man fant lite systematisk og koordinert bruk av analyser og data, og at ulike regioner hadde ulike vurderinger rundt utvikling og bruk av kunnskapsgrunnlag for utvikling av den regionale kompetansepoltikken. Formålet med pilotprosjektet var derfor å skape felles forståelse av regionens kompetansepoltiske styrker og utfordringer på tvers av sektorer.

Oppdraget til pilotfylkene var å utvikle et felles regionalt kunnskapsgrunnlag for å skape en felles forståelse av kompetanseutfordringer og styrker samt tiltak for å bedre balansen mellom tilbud og etterspørsel av kompetent arbeidskraft i regionen. Fylkene skulle også utvikle prognoser for regionens kompetansebehov. Fylkene valgte ulike måter å nærme seg dette oppdraget, både i form av ulike geografiske og tematiske avgrensinger for piloten, men også for metodisk fremgangsmåte<sup>28</sup>. I det følgende presenterer vi i korte trekk fremgangsmåten til de ulike fylkene i denne prosessen. Vi har også spurt om kontakten med høgskoler og/eller universiteter og hvorvidt RSA har vært en relevant arena i denne prosessen.

## Sogn og Fjordane

Sogn og Fjordane bestilte en innledende kartlegging fra Telemarkforskning som ga en framskrivning av kompetansebehovet i ulike næringer i Sogn og Fjordane frem til 2030. Utgangspunktet var regionens befolknings- og arbeidsplassutvikling. Basert på Telemarkforskning sine vurderinger fokuserte fylkeskommunen på fire innsatsområder som ble lagt til grunn for det videre arbeidet i pilotprosjektet. Disse var a) Kunnskapsbehov for å realisere verdiskapingspotensialet, b) Kunnskap for å beregne kompetansebehovene, c) Kunnskapsbehov for å optimalisere utdanning og d) Kunnskapsbehov for å sikre nødvendig rekruttering. Etter en analyse og vurdering av innsatsområdene som Telemarkforskning hadde pekt ut, valgte fylkeskommunen å opprette 6 delprosjekter, hvorav 4 er meldt inn i de videre nasjonale kompetansepoltiske arbeidet (fase 2 av kompetansesarbeidet). De fire delprosjektene som er meldt inn er 1) Innovasjon og verdiskaping små- og mellomstore bedrifter, 2) Digitalisering, offentlig sektor, 3) Kompetanseutvikling i kommuner/offentlig sektor, og 4) Arbeidskraftsbehov. Fylkeskommunen har lagt rammene for prosjektene og definert mål, mens de har overlatt til andre aktører i regionen å gjennomføre prosjektene. Tidligere Høgskulen i Sogn og Fjordane – nå Høgskulen på Vestlandet – har ansvaret for gjennomføringen av delprosjektet om kompetanseutvikling i kommuner/offentlig sektor. De deltar også i prosjektet om arbeidskraftsbehov. At Høgskulen i Sogn og Fjordane har fusjonert inn i Høgskulen på Vestlandet oppleves som en fordel av fylkeskommunen, fordi det styrker den faglige bredden til utdanningene.

Fylkeskommunen har hatt god kontakt med høgskolen underveis i det kompetansepoltiske arbeidet, og forventer at høgskolen vil spille en viktig rolle i det fremtidige arbeidet med å realisere kompetansestrategiene. Et sentralt aspekt for gjennomføringen er at det bør utvikles tilpassede etter- og videreutdanningstilbud, og Fylkeskommunen har fått signaler om at høgskolen vil opprette en egen EVU-enhet som fylkeskommunen kan samhandle med. Samarbeid er også utviklet i tilknytning til lokale utviklingsprosjekter, slik som Elkraftlaboratoriet som ble initiert av Sunnfjord Energi og Sogn og Fjordane Energi. Med støtte fra en rekke lokale aktører har høgskolen i tilknytning til Elkraftlaboratoriet opprettet et etterspurt elkraftstudium som skal forsyne regionen med elkraftingeniører.

Fylkeskommunen opplever samarbeidet med høgskolen som tett og godt, og forventer at det fortsatt vil være det etter fusjonsprosessen mellom høgskolene på Vestlandet. Ved behov for kontakt eller spørsmål om samarbeid har fylkeskommunen tatt direkte kontakt med rektor, alternativt med de som sitter som ansvarlige på de lokale campusene. Den åpne døren inn til høgskolen, i kombinasjon med nettverket av andre samarbeidsfora i regionen gjør at et organ som RSA oppleves som overflødig sett

<sup>27</sup> Hordaland, Sogn- og Fjordane, Sør-Trøndelag, Troms og Østfold

<sup>28</sup> Den påfølgende teksten baserer seg på intervjuer med nøkkelpersoner i fylkeskommunene, med unntak av Hordaland, samt tilsendte dokumenter fra pilotarbeidet.

fra fylkeskommunens perspektiv. De etterspør heller konkrete prosjekter med målbare målsettinger, noe de opplever at prosjektene under det nasjonale kompetansepoltiske arbeidet legger til rette for.

## **Hordaland**

Hordaland fylkeskommune har utviklet en regional planstrategi for fylkeskommunen frem mot 2030. En sentral del av arbeidet under pilotprosjektet har vært å utvikle tallgrunnlaget for framskrivninger av kompetansebehovet i regionen. Arbeidet har blitt organisert som en planprosess med fokus på tre overordnede tema: 1) Dimensjonering av utdanningstilbud innen både videregående opplæring, fagskoleutdanningene og i høyere utdanning; 2) Nye krav til kompetanse i et arbeidsliv preget av endring og omstilling; og 3) Utdanningsvalg og utdannings- og karriereveiledning. Både Universitetet i Bergen og Høgskolen i Bergen og i Stord/Haugesund har deltatt i planprosessen. Dette samarbeidet har skjedd utenom RSA, men har involvert tett samarbeid mellom aktører i regionen.

## **Troms**

Troms fylkeskommune valgte å fokusere på kompetansebehovene innenfor en bestemt næring for å få dyptpløyende kunnskap om det fremtidige kompetansebehovet og potensialet for regionalt samarbeid. Fokuset har vært på den maritime næringen som har vært preget av store teknologiske endringer, og derfor også endringer i krav til kompetanse hos arbeidsstyrken. Målet har vært å utvikle en konseptuell modell for regional sektoranalyse av kompetansebehov- og tilgang. Fokuset har vært på videregående utdanning, og prosjektet har hatt lite fokus på høyere utdanning. Fylkeskommunen har imidlertid hatt noe samarbeid med BFE-fakultetet ved Universitetet i Tromsø, men RSA har heller ikke vært involvert i dette arbeidet. Inntrykket fra fylkeskommunen er at universitetets utvikling av studietilbudet primært tilpasser seg studentenes etterspørsel, samt internasjonale trender. Det er derfor ønske om mer regionalt tilpassede studietilbud. På den annen side eksisterer det allerede mye godt samarbeid mellom universitetet og regionen. Dette er av usystematisk karakter, og skjer på andre arenaer enn RSA.

## **Sør-Trøndelag**

I Sør-Trøndelag har man gjort en pilotering for lokal kompetansekartlegging i Rørosregionen, som har blitt videreutviklet for Oppdal og Rennebu i regi av Nasjonalparken Næringshage og på Frøya og Hitra i regi av Frøya og Hitra Ressurssenter. Formålet har vært å utvikle metodikken for kartlegginger av regionale kompetansebehov gjennom lokal tilpasning til kommunenes særegenheter. Kartleggingene ble gjennomført ved hjelp av spørreundersøkelser og kvalitative intervjuer. Blant resultatene av kartleggingen kan nevnes at behovet for faglært og høyt utdannet kompetanse øker, og at for yrkesfaglige kandidater og høgskolekandidater med bachelorgrad er størst. Kartleggingen viser også at det er relativt lite samarbeid gjennom utviklingsprosjekter mellom virksomheter i regionen og forskningsmiljøer/universiteter og høgskoler.

RSA har ikke vært involvert i arbeidet med de lokale kompetansekartleggingene. Men direktør for regional utvikling i fylkeskommunen sitter i RSA for skole, kultur og velferd ved NTNU. Dette er et nytt RSA (se også kapittel 5.2), og det er derfor for tidlig å peke på bidrag fra RSA til regionen eller omvendt. Men fra fylkeskommunens side oppleves RSA som et skritt i riktig retning for å utvikle samarbeid med arbeidslivet i regionen. Det har vært bekymring for at fusjonen mellom NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag skulle svekke det regionale fokuset, og at NTNUs nasjonale oppdrag skulle overkjøre det regionale oppdraget som høgskolene var mer bevisste om. Her vises det til en vurdering av at høgskolene har vært bedre på å utvikle desentraliserte utdanningstilbud og å legge til rette for praksis. På den annen side eksisterer det allerede mye godt samarbeid mellom fylkeskommunen og NTNU både på strategisk nivå og på fagnære arenaer. Utfordringen er primært at NTNU er så stort at det oppleves som utfordrende å vite hvilken dør man skal banke på når man vil koble seg til aktører i fagmiljøene. RSA oppleves ikke som en løsning på dette, men kan vær et skritt i riktig retning.



## Østfold

I Østfold satset man på å utvikle en samarbeidsmodell for regional samhandling mellom sentrale kompetansepolitiske aktører. Kompetanseforum Østfold ble etablert i 2016, og skal jobbe systematisk med spesielt tre fokusområder: 1) kunnskapsdeling mellom aktørene og innhenting av regional arbeidsmarkedskunnskap og kompetansebehov for å danne et bedre kunnskapsgrunnlag; 2) Informasjonsarbeid og andre tiltak for å øke kunnskap om arbeidsmarkedet og kompetansebehov; og 3) Handlingsplan og tiltak rettet mot spesielle utfordringer og satsingsområder i regional kompetansepolitikk.

Som diskutert i kapittel 4.5 om RSA ved Høgskolen i Østfold er det tette koblinger mellom RSA og Kompetanseforum Østfold, både hva gjelder mandat og sammensetning av medlemmer. Det er vanskelig å isolere effekter av slike samarbeidsarenaer, men fra fylkeskommunens side er det en oppfatning av at høgskolen har blitt mer involvert i det regionale arbeidet gjennom opprettelsen av Kompetanseforum Østfold, og at samarbeidet har fått en mer systematisk og helhetlig innretning. Samtidig etterspørres det mer kontakt med fagmiljøene, og mer samarbeid mellom aktører under ledernivå i organisasjonene.

### **RSA som brobygger for regionalt samarbeid?**

Erfaringene fra arbeidet med de regionale kompetansestrategiene er for tidlige og sprikende til å konkludere om RSA kan virke som en brobygger mellom regionene og utdanningsinstitusjonene i arbeidet med den regionale kompetansepolitikken. Sett fra fylkeskommunens side har RSA så langt spilt en ubetydelig rolle i dette arbeidet, med unntak av i Østfold, der RSA har vært en komplementær arena til det regionale kompetansearbeidet.

Sett innenfra – fra RSAs perspektiv, har regionale kompetansebehov vært en vesentlig del av diskusjonene i RSA.

I regionreformen er det lagt opp til at fylkeskommunene får et tydeligere strategisk kompetansepolitisk ansvar for å kartlegge kompetansebehov og utvikle kompetansepolitiske strategier. Strategiene skal utvikles i partnerskap med universiteter og høgskoler, arbeidsliv og andre aktører (jf Prop. 84 S (2016–2017) *Ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå*).

Dersom dette blir en realitet legger det grunnlaget for et tettere samarbeid på et område som ligger klart innenfor RSAenes mandat. Erfaringene fra Østfold peker i retning av at det er grunnlag for å videreutvikle denne typen samarbeid, og at RSA har potensiale for å spille en rolle i framtidige regionale nettverk eller utviklingskoalisjoner.

## 7 Konklusjoner og anbefalinger

I dette kapitlet summerer vi opp hovedfunn og konklusjoner fra evalueringen, før vi avslutter med våre anbefalinger til hvordan ordningen med Råd for samarbeid med arbeidslivet kan videreutvikles.

### 7.1 Oppsummering og konklusjoner

Hovedkonklusjonen fra denne underveisevalueringen er at etableringen av Råd for samarbeid med arbeidslivet har bidratt til å styrke den gjensidige forståelsen mellom universiteter og høyskoler og arbeidslivet, forsterket samarbeidet og skapt nye kontaktflater og samarbeidsmønstre. Variasjonen mellom institusjonene er imidlertid stor. Enkelte institusjoner har valgt minimumsløsninger, i form av ett råd som møtes en gang i året og som er løst koplet til strategiutvikling og øvrig virksomhet.

Ordningens potensiale er så langt ikke utnyttet. Resultatene fra RSA-arbeidet når det gjelder konkrete endringer i gradstudier og etter- og videreutdanningstilbud er foreløpig beskjedne ved de fleste lærestedene. At endringene er beskjedne så langt må sees på bakgrunn av at de fleste nåværende RSAene er i en tidlig fase på grunn av strukturendringene, samtidig som rådenes arbeid har en langsiktig virkningshorisont.

Nedenfor utdyper vi dette og svarer på hver av de fire hovedproblemstillingene i evalueringen.

#### **7.1.1 I hvilken grad har RSA bidratt til utvikling av institusjonenes strategier for samarbeid med arbeidslivet?**

RSAenes strategiske rolle er mandatfestet, og institusjonenes strategier og planer har i relativt stor grad vært tema i RSAene. Noen RSAer har utviklet egne strategier for samarbeid med arbeidslivet som er vedlegg til institusjonenes hovedstrategier. Mer vanlig er det at RSAene har gitt innspill til institusjonenes overordnede strategier – som allerede i forkant har omhandlet samarbeid. Der det allerede forelå strategier før etableringen har noen RSAer hatt en rolle i hvordan strategiene skal implementeres. Koplingen mellom RSAene og styret som er det viktigste strategiske organet er potensielt sterk, gjennom at rektor i de fleste tilfeller leder RSAene. Det er også eksempler på at eksterne RSA-representanter deltar i styremøter når slike strategier drøftes, som innebærer en ganske tett kopling mellom RSA og styre. Det er likevel verdt å merke seg at bare litt over halvparten av medlemmene mener RSA har innflytelse på utdanningsinstitusjonenes strategier. Strategier og handlingsplaner er også svært ulike med hensyn til konkretisering og kriterier for måloppnåelse. Alt i alt synes RSAene imidlertid langt på vei å være implementert og posisjonert som strategisk rådgivende organer, med en innflytelse som står i et rimelig forhold til innsatsen.

Målet om godt samarbeid med arbeidslivet synes i det brede bildet godt forankret i institusjonenes ledelse – selv om det er variasjoner. Institusjonsledelsens økende interesse for samarbeid med arbeidslivet er knyttet til langvarige og internasjonale trender. Trolig er positiv interesse for samarbeid resultat av tydelige politiske mål og styringssignaler over lang tid, konkurranse om studenter der mange studenter legger vekt på blant annet arbeidslivsrelevans og jobbmuligheter, og lokale initiativer fra fagpersonalet selv. RSAene kan ikke forventes å ha hatt noen stor rolle i å påvirke institusjonsledernes interesse for samarbeid, men de har bidratt positivt til bredere forankring i mange institusjoner, bidratt til å legitimere samarbeidet, og styrket dialogen og den gjensidige forståelsen. Et stykke på vei har RSAene vært en formalisering av eksisterende samarbeidsrelasjoner, og dermed bidratt til å institusjonalisere og strukturere samarbeid på et strategisk nivå, i tråd med Stortingets intensjoner. RSAene har også bidratt til å legitimere relevansorientering og samarbeidsaktivitet. I hvilken grad har RSA bidratt til utvikling av utdanningene på studieprogramnivå og tilbudet av etter- og videreutdanninger?

Vi kan ikke konkludere med at Rådene for samarbeid med arbeidslivet så langt har innfridd Stortingets intensjoner om at gradstudningene skulle utvikles når det gjelder innhold og fleksibilitet, og at det skulle utvikles relevante og bedre tilpassede etter- og videreutdanningstilbud. Casestudier og dokumentgjennomgang viser flere eksempler på konkrete resultater, men ikke så mange eksempler på endrede eller nye utdanningstilbud. Spørreundersøkelsen blant RSA-medlemmene understøtter at de konkrete resultatene ikke er store så langt:

- Under halvparten mener RSA i stor eller noen grad resulterer i konkrete tiltak for å styrke samarbeidet
- Vurderingene er også nokså delte med hensyn til at RSA resulterer i konkrete tiltak for samspill om FoU, i økt arbeidslivsrelevans i studiene, eller i nye studieprogrammer og etter- og videreutdanningstilbud.
- Et flertall mener at universitetet/høgskolen følger opp rådene fra RSA, men det er bare et lite mindretall som har svart «i stor grad».
- De interne medlemmene mener at innspill og forslag bare i moderat grad er blitt fulgt opp i ulike organer ved institusjonen. Etter deres vurdering er dette bare i moderat grad behandlet av styrene sentralt eller på institutt- eller fakultetsnivå, og i enda mindre grad på studieprogramnivå.
- nesten en tredjedel av RSA-medlemmene mener at møtene i stor grad er preget av uforpliktende og overordnede diskusjoner, og det er sterk støtte til at RSA bør foreslå mer konkrete tiltak.

Det overordnede inntrykket er at RSA så langt har hatt forholdsvis beskjedne direkte effekter på utviklingen av studietilbudene ved institusjonene.

At RSA ikke har medført betydelige endringer på studieprogramnivå er imidlertid ikke ensbetydende med at RSA ikke har hatt betydning for å styrke arbeidslivsrelevansen i utdanningstilbudet, eller styrke samarbeidet mellom arbeidsliv og høgskoler/universiteter. I intervjuer med sekretariater og interne medlemmer av RSA var det flere som fremhevet at dialogene i RSA bidro til å styrke institusjonenes bevissthet om arbeidslivsrelevans og samarbeid med arbeidslivet, og at rektor og andre ledere tok med seg innspill fra RSA til andre organer ved institusjonene, uten at dette nødvendigvis kommer til syne i dokumenter eller sporbare endringer på lavere nivåer av institusjonene. Denne legitimerende effekten av RSAenes virksomhet er nok i liten grad synlig for RSA eksterne medlemmer, men den er altså synlig i våre data.

At intensjonene om konkrete resultater ikke er innfridd våren 2017 må sees på bakgrunn av at ordningen fortsatt er i støpeskjeen. Etableringen av rådene tok tid og mange RSAer har blitt opprettet, nedlagt, hatt opphold eller blitt endret med bakgrunn i planlagte og realiserte fusjoner og strukturendringer. Perioden har også vært preget av institusjonenes prøving, feiling og læring om ulike måter å innrette rådene.

Relativt beskjedne konkrete resultater må også sees på bakgrunn av at rådene er én av en lang rekke organer og kontaktflater som har samarbeid med arbeidslivet som del av sitt formål, og at mange institusjoner allerede hadde strategier, mål og planer for samarbeid med arbeidslivet før RSAene ble etablert. RSAene har måttet finne sin rolle i tilknytning til allerede etablerte strategier, organer, fora og virkemidler – i en struktur i stadig endring.

Videre er det både i Kunnskapsdepartementets føringer og den praktiske implementeringen en tydelig spenning mellom RSAenes pålagte oppgaver med strategiutvikling og strategisk dialog på den ene siden og ønsket om konkrete resultater i utviklingen av gradsstudier og etter- og videreutdanning på den andre. Det kommer til syne ved at mange informanter ønsker å kople rådene tettere både til styret og det strategiske arbeidet, og samtidig tettere til det operative nivået. Det representerer en utfordring for organisering, sammensetning og arbeidsform for rådene, siden det er vanskelig å oppnå begge deler samtidig.

### **7.1.2 Er RSAene implementert på en måte som gjør dem egnet til å oppnå formålet?**

Våre data viser at det er svært stor variasjon i hvordan RSAene er blitt implementert, og det har også vært betydelige endringer innen den enkelte institusjon, både som resultat av fusjonsprosesser og som resultat av prøving og feiling.

Vi har identifisert fire hovedvarianter av organisering: a) Ett sentralt RSA ledet av rektor, b) ett sentralt RSA med en understruktur av organer, c) desentraliserte faglig-tematiske RSA, og d) regionalt RSA på tvers av flere institusjoner. Flere av de institusjonene som har arbeidet mest aktivt med å vurdere organiseringen eller få utbytte av RSA har beveget seg i retning av å videreutvikle RSA gjennom å kople på en «understruktur» med relaterte organer og fora (variant b), eller ved å etablere faglig-tematiske RSAer (variant c). Både opprettelse av undergrupper og desentralisering av RSA kan oppfattes som initiativer for å komme i bedre inngrep med det operative nivået og synes å bli brukt av institusjoner som «vil mye» med RSA, og som derfor har jobbet aktivt med videreutvikling av rådenes virksomhet. Varianten med ett RSA er i noe større grad assosiert med minimumsvarianter – for eksempel ett råd som møtes en gang årlig og som arbeider med relativt løs kopling til institusjonens virksomhet for øvrig. Generalisering ut fra ett eller noen få case er vanskelig, men varianten med en regional organisering synes å stimulere mindre til diskusjon av institusjonens strategier enn en organisering med institusjonsspesifikt RSA. Regionale RSA på tvers av institusjoner synes også å ha andre ulemper. Ulike behov i de ulike institusjonene, smalere deltakelse fra hver av de deltakende institusjonene og dårligere støtte og forankring i den administrative styringslinjen ved institusjonene kan være utfordringer ved regionalt organisert RSA.

Mandatene for RSAene omfatter strategisk rådgivning, og samarbeid mellom utdanning og arbeidsliv og er slik sett i tråd med Stortingets intensjoner. Mange av mandatene er imidlertid også utvidet til samarbeid om forskning og innovasjon, noe som kan tolkes som at institusjonene ønsker å bruke RSA til samarbeid innenfor alle de tre hovedoppgavene til virksomheten. Utvidelse av RSA-agendaen til FoU og innovasjon synes å ha bidratt positivt til å styrke RSAenes nytteverdi. En del av mandatene har imidlertid litt uforpliktende karakter, og mange rådsmedlemmer oppfatter mandatet som litt uklart. Et tydeligere mandat kan bidra til å skape en bedre ramme for rådenes arbeid og også gjøre deres rolle tydeligere for omverdenen.

De fleste RSAene ledes av rektorer, og agendaen for møter bestemmes mest av institusjonene. Medlemmene er imidlertid aktive også i forkant av møtene. Møtene er preget av en del informasjon fra institusjonene, og en del av diskusjonene oppfattes som uforpliktende. Tema på møtene reflekterer i stor grad Kunnskapsdepartementets føringer; institusjonenes strategier, utdanningens innhold, etter- og videreutdanning og forbedring av samarbeidet.

Sammensetningen av medlemmer reflekterer organiseringen og viser totalt sett en stor bredde i eksterne representanter både fra privat og offentlig sektor, i tillegg til institusjonenes ledelse. Det innebærer også at råd med høy strategisk kompetanse kan ha en sammensetning som er mindre

relevant for å delta i en mer operativ dialog tettere på konkrete studieprogram og etter- og videreutdanningstilbud. Det illustrerer dilemmaet mellom strategisk og operativ orientering. Mange av arbeidslivsrepresentantene kommer fra organisasjoner som representerer flere enkeltvirksomheter, og erfaringen synes å være at mange institusjoner i økende grad velger regionale heller enn nasjonale representanter. Det kan være en fordel dersom rådene skal bidra mer operativt.

Sett med arbeidslivets øyne er hovedutfordringene i samarbeidet mellom utdanning og arbeidsliv knyttet til det konkrete tilbudet av gradsstudier og etter- og videreutdanninger – ikke primært til de overordnede strategiene, eller institusjonsledelsens prinsipielle holdning til samarbeid. RSAenes hovedkanal er råd til det strategiske nivået ved institusjonene. Spørsmålet er i hvilken grad strategiene for samarbeid (etter hvert) vil resultere i konkrete endringer på utdanningsnivået. Våre data indikerer at både interne og eksterne medlemmer er usikre på om strategiene «når fram» til det operative nivået. Det er gode grunner til denne usikkerheten. De konkrete resultatene av det strategiske samarbeidet synes så langt å være beskjedne. Det kan ha sammenheng med at universiteter og høgskoler er «bunn-tunge» og løst koblede organisasjoner, der den faglige autonomien er høy, og der studieprogramlederne ofte har en koordinatrorolle heller enn en tydelig lederrolle (Aamodt et al., 2016). I slike organisasjoner kan veien fra overordnet institusjonsstrategi til konkret resultater i studietilbudene være lang, og avhenge av et «mottakerapparat» på studieprogram- og etter- og videreutdanningsnivå. Slike forhold varierer både mellom institusjoner og mellom fagområder internt på institusjonene, og påvirker RSAenes evne til å lykkes som strategiske organer.

Et supplement til å nå fram gjennom strategier og faglige styringslinjer er å skape felles forståelse i nettverk av relaterte organer med forankring andre steder i institusjonen, i regionen eller i arbeidslivet. Noen av institusjonene har skapt slike undergrupper og relaterte fora selv, mens andre har koplet seg til eksisterende fora. Instituttråd eller studieprogramråd med ekstern representasjon kan være eksempler på slike organer internt. Institusjonenes styre er også slike organer, og tettere samvirke mellom RSA og styre i enkeltsaker kan supplere kommunikasjonen gjennom rektor. Næringsklynger og fylkeskommunenes organer for utvikling av regionale kompetansestrategier kan være eksempler på slike fora eksternt. Utviklingen av undergrupper, nettverk og fora indikerer at RSAenes evne til å mobilisere, samordne og kople seg til relevante organer og personer kan bidra positivt til RSAenes arbeid og sannsynligheten for å oppnå konkrete resultater. En slik nettverksbasert arbeidsmåte kan understøttes både gjennom sammensetningen av RSAene, og ved å invitere relevante partnere inn i rådene arbeid på saksbasis. Dette er noe institusjonen bør vurdere i den framtidige organiseringen av RSA. Også de eksterne representantene kan bidra aktivt til en slik nettverksfunksjon. Dette har vi sett eksempler på når LO og NHO samler sine regionale representanter til erfaringssamlinger, der de også setter på agendaen felles temaer som kan fremmes i flere RSAer, eksempelvis bruk av praksis i utdanningene.

Administrativ støtte og forankring kan også bidra positivt til at RSAene lykkes. Ved enkelte institusjoner er RSAenes sekretariat forankret i administrative enheter som bidrar til kontinuitet som strekker seg over flere rektor- og styreperioder. De kan bidra til oppfølging i en administrativ styringslinje. Når slike administrative enheter også har ansvar for tilgrensende oppgaver i grenseflaten mot arbeidslivet (samfunnskontakt, innovasjon og entreprenørskap, vitenskapsbutikker, karrieresentre mv) kan de bidra vesentlig til koplinger mot tilgrensende organer, og til at RSA utvikles som node i et bredere nettverk av relaterte organer.

Det er moderate, men positive forventninger blant medlemmene til den framtidige praktiske nytten av RSA. Det er verdt å merke seg at RSA-medlemmene, som har erfaring med rådene virkemåte, har betydelig større forventninger til framtidig nytteverdi enn det NOKUT fant i sin undersøkelse blant studieprogramledere og undervisere (Haakstad og Kantardiev 2015). RSAene synes å ha brukt lite tid på å synliggjøre eller vurdere de konkrete resultatene av eget arbeid. En betydelig del av RSA-medlemmene er usikre på hvilke resultater arbeidet har gitt. Både som grunnlag for å forbedre egen arbeidsform og for å styrke ordningens legitimitet kan det være viktig framover å synliggjøre både indirekte og direkte resultater av arbeidet, innad i RSA og i institusjonene.

RSA-medlemmene er delt i synet på om funksjonen til RSA bør ivaretas av andre organer ved universitetet eller høgskolen. Blant de eksterne er det et klart flertall som er uenige i dette, mens nesten en tredel av de interne er enige. Mange har her svart at de ikke vet.

RSA-medlemmene støtter klart en videreføring av RSA, men de eksterne medlemmene er noe mer positive enn de interne. Og mens halvparten av de interne medlemmene mener at RSA bør være en frivillig ordning, støttes dette av bare 15 prosent av de eksterne. Et klart flertall av både de interne og de eksterne medlemmene er uenige i at RSA-ordningen bør opphøre, men det er likevel en firedel av de interne medlemmene som mener dette. Tilsvarende er det et klart flertall som mener at ordningen bør videreføres, men her er det også omtrent en av fire av de interne medlemmene som er uenig. Alt i alt ønsker medlemmene en videreføring, men med en betydelig gruppe skeptikere internt i institusjonene.

Det er for tidlig å si i hvilket omfang innspill og strategier faktisk vil materialisere seg i konkrete tiltak. Både utvidelsen av kontaktflatene, eksemplene på konkrete tiltak og RSA-medlemmenes relativt brede støtte til videreføring indikerer imidlertid at ordningen, dersom den videreføres og videreutvikles, kan bidra til formålet. Det viktigste forbedringsområdet kan være å videreutvikle en mer nettverksbasert arbeidsform. Også mer konkrete mandater, bredere deltakelse i utvikling av agendaen, mindre enveis informasjon i selve møtene og mer diskusjoner av konkrete tiltak kan trolig bidra til å styrke resultatene av RSA-arbeidet. Økt møtehyppighet kan vurderes for de institusjonene som har lavest møtefrekvens. Alt i alt synes RSAene gjennom den videreutviklingen som har skjedd ved de enkelte institusjonene, å være implementert på en slik måte at de fleste vil kunne bidra positivt til formålet om å systematisere og styrke samarbeidet med arbeidslivet.

### **7.1.3 Hvilken rolle spiller RSAene i forhold til regionale kompetansebehov og regionale kompetansestrategier?**

Kompetansebehovene i regionene har vært et viktig tema i RSAenes diskusjoner om samarbeid. Særlig tydelig er dette i høgskolene<sup>29</sup> og regionalt orienterte universiteter som Agder og Stavanger. Som nevnt ovenfor har flere institusjoner etter de første erfaringene gått i retning av å involvere regionale aktører mer i RSA og RSA-tilknyttede organer, mens nasjonale aktører har fått en redusert rolle. Dette gjelder også fusjonerte og geografisk spredte flercampusinstitusjoner som NTNU og UiT. Dette forsterker den regionale orienteringen i RSAene ytterligere, og legger til rette for samvirke med andre aktører i regionene, særlig dersom RSAenes nettverksfunksjon utvikles bevisst.

Erfaringene fra fylkeskommunenes pilotarbeid med regionale kompetansestrategier er for tidlige og sprikende til å konkludere om RSA kan virke som en brobygger mellom regionene og utdanningsinstitusjonene i arbeidet med de regionale kompetansestrategiene. Sett fra fylkeskommunens side har RSA spilt en ubetydelig rolle i dette arbeidet, med unntak av i Østfold, der RSA har vært en komplementær arena til det regionale kompetansearbeidet, med personer som er tilknyttet begge initiativ. Dersom regionreformen gir fylkene et tydeligere kompetansepolitisk ansvar samtidig som RSA-ordningen opprettholdes vil det danne grunnlag for et slikt samarbeid.

## **7.2 Anbefalinger for videreutvikling av RSA-ordningen**

Vår anbefaling er å videreføre ordningen. Ordningen har bidratt til tydeligere strategisk forankring av samarbeidet. Strategiene har en langsiktig virkningshorisont og det er for tidlig å måle effekter av strategiarbeidet nå, ikke minst fordi ordningen fortsatt er i støpeskjeen. Implementeringen er sterkt påvirket av at mange råd er nedlagt og endret i forbindelse med de omfattende fusjonsprosessene i sektoren. De fleste RSAene er derfor i en tidlig fase, til tross for at ordningen har virket i mer enn fem år.

---

<sup>29</sup> Mange av disse er nå innfusjonert i universitetene men hadde i starten egne RSA.

Ut fra eksemplene på konkrete resultater så langt er likevel vår vurdering at ordningen har potensial til å skape flere resultater dersom den videreføres og videreutvikles. Det er dette som ligger til grunn for vår anbefaling om videreføring.

Med utgangspunkt i erfaringene så langt, gir vi følgende anbefalinger for videreføring og videreutvikling av RSA-arbeidet:

### **7.2.1 Anbefalinger til Kunnskapsdepartementet**

- Vi anbefaler at ordningen med Råd for samarbeid med arbeidslivet videreføres, og at universiteter og høyskoler fortsatt gis stor frihet til å tilpasse ordningen lokalt.
- Friheten bør likevel ikke bli så omfattende at institusjonene kan velge vekk organer som har strategisk dialog med institusjonens ledelse om samarbeidet med arbeidslivet.
- Departementet bør tilrettelegge for møteplasser, erfaringsutveksling og læring mellom institusjonene om ulike måter å implementere RSA, og om resultatene av RSA-arbeidet. Departementet bør bidra til at arbeidslivet deltar aktivt i slik erfaringsutveksling.

### **7.2.2 Anbefalinger til universiteter og høyskoler**

Universiteter og høyskoler bør:

- Vurdere hvordan organisering, sammensetning av rådene, arbeidsform og agenda kan tilpasses egen profil, fagportefølje og satsingsområder. Ordningen bør tilpasses institusjonens særegne fagportefølje og profil, størrelse, geografiske plassering og særtrekk ved det arbeidslivet kandidatene rekrutteres til. I tillegg bør den tilpasses de organer institusjonene og regionene allerede har med overlappende eller tilgrensende oppgaver. Representanter fra arbeidslivet bør delta i denne vurderingen.
- Vurdere hvordan RSAenes funksjon som knutepunkt i nettverk av relaterte organer kan styrkes, gjennom tettere koplinger til slike organer både utenfor og innenfor institusjonen. Det innebærer blant annet å vurdere hvordan sammensetningen av rådene kan bidra til nettverk og samhandling både utad og innad med andre organer med overlappende ansvar, og det kan innebære utvikling av undergrupper og fora som skaper bredere mobilisering rundt RSA-agendaen.
- Vurdere om mandatene for RSAene kan bli tydeligere, gjennom mandatene og gjennom bedre drøftinger i RSAene av hvordan de vil tolke og utøve det. Eksterne rådsmedlemmer bør engasjeres aktivt i utviklingen av rådenes agenda
- Vurdere hvordan RSAenes administrative støttefunksjoner kan ivareta kontinuiteten i RSA-arbeidet og understøtte nettverksfunksjonen og samhandlingen med organer og fora med beslektede oppgaver.
- Styrke tilbakemeldingen til rådene om hvordan deres arbeid får virkning i organisasjonen og hvilke konkrete resultater som oppnås

### **7.2.3 Anbefalinger til arbeidslivets organisasjoner**

Arbeidslivets organisasjoner bør:

- Fortsette sitt arbeid med å diskutere erfaringer og felles initiativer i RSAene, også på tvers av hovedorganisasjonene
- Fortsatt være fleksible i forhold hver enkelt institusjons særlige profil, behov og satsinger
- Vurdere å være mer aktive i å spille inn til agendaen for RSA-møtene

- Bidra aktivt til å utvikle RSAenes nettverks- og knutepunktsfunksjon

#### **7.2.4 Anbefalinger til regionene**

I regionreformen er det lagt opp til at fylkeskommunene får et tydeligere kompetansepolitisk ansvar for å kartlegge kompetansebehov og utvikle kompetansepolitiske strategier, i partnerskap med universiteter og høyskoler, arbeidsliv og andre aktører (Prop. 84 S (2016–2017)). Dersom dette blir en realitet legger det grunnlaget for et tettere samarbeid på et område som ligger klart innenfor RSAenes mandat.

Fylkeskommunene bør:

- Holde seg orientert om RSAenes arbeid med betydning for regionens kompetansetilgang og kompetansestrategier
- Informere RSAene om sitt eget arbeid.
- Samhandle med RSAene om saker av felles interesse. Ikke minst gjelder dette spørsmål om regionenes kompetansebehov og institusjonenes studietilbud og dimensjoneringsarbeid
- Vurdere hvorvidt samordning av arbeidet kan styrkes gjennom personoverlapp mellom RSA-medlemmer og deltakere i arbeidet med regionale kompetansestrategier.



## Referanser

- Aamodt, P. O., Hovdhaugen, E., & Prøitz, T. S. (2014). *Utdanningskvalitet i høyere utdanning: noen empiriske eksempler. Resultater fra en undersøkelse blant faglig ansatte våren 2013* (Vol. 06/2014). Oslo: NIFU
- Aamodt, P. O., Hovdhaugen, E., Stensaker, B., Frølich, N., Maassen, P., & Dalseng, C. C. F. (2016). *Utdanningsledelse: En analyse av ledere av studieprogrammer i høyere utdanning NIFU Rapport 10/2016*. Oslo: NIFU.
- Bleiklie, I., & Frølich, N. (2014). Styring, organisering og ledelse i høyere utdanningspolitikk. In N. Frølich, E. Hovdhaugen, & L. I. Terum (Eds.), *Kvalitet, kapasitet og relevans. Utviklingstrekk i norsk høyere utdanning* (pp. 40-57).
- Borlaug, S. B., Aanstad, S., Solberg, E., & Thune, T. M. (2016). The knowledge triangle in policy and institutional practices - the case of Norway. . Oslo: NIFU.
- Brandt, E., Dæhlen, M., Hagen, A., Hertzberg, D., Kaloudis, A., Seip, Å. A., . . . Vabø, A. (2008). Effekter av samarbeid mellom høyere utdanning og arbeidsliv - en forstudie *Fafo-notat 2008:11*. Oslo: FAFO-NIFU STEP.
- Cresswell, J., & Clark Piano, V. (2008). *Designing and conducting mixed methods research*. London: Sage.
- Elken, M., & Wollscheid, S. (2016). The relationship between research and education: typologies and indicators. A literature review. Oslo: NIFU.
- Gythfeldt, K., & Heggen, K. (2013). Hva betyr høgskolene for rekruttering av arbeidskraft til egne regioner. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(3), 235-250
- Haakstad, J., & Kantardjiev, K. (2015). *Arbeidslivsrelevans i høyere utdanning NOKUT Rapport 2015*. Oslo: NOKUT.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (Eds.). (1991). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs Prentice-Hall International Editions.
- Næss, T., Thune, T. M., & Vabø, A. (2012). Samarbeid med arbeidslivet i studietiden: Omfang, typer og nytte av samarbeid *NIFU Rapport 48/2012*. Oslo: NIFU.
- OECD. (2014a). *OECD Skills Strategy. Action Report Norway*: OECD.
- OECD. (2014b). *OECD Skills Strategy. Diagnostic Report Norway*: OECD.
- Riksrevisjonen. (2013). *Dokument 1 (2013–2014) Kunnskapsdepartementet*. Oslo: Riksrevisjonen.
- Røberg, Karl Ingar Kittelsen (2014). Høgskolenes betydning for regional rekruttering til næringsrettede profesjonsyrker. 96 s. Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Spilling, O. R., Borlaug, S. B., Scordato, L., & Sveen, T. (2014). Høgskolenes rolle i regional utvikling, innovasjon og kommersialisering. En undersøkelse av de statlige høgskolene *NIFU Rapport 40/2014*. Oslo: NIFU.
- St.meld. nr. 44. (2008-2009). *Utdanningslinja*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Stensaker, B., Vabø, A., & Reymert, I. (2016). *Evaluerer av ordningen med fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger*. Retrieved from Oslo:
- Støren, L. A., Salvanes, K. V., Reymert, I., Arnesen, C. Å., & Wiers-Jenssen, J. (2016). Kandidatundersøkelsen 2015: I hvor stor grad er nyutdannede mastere berørt av nedgangskonjunkturen? *NIFU Rapport 17/2016*. Oslo: NIFU.
- Thune, T. M., Aamodt, P. O., & Gulbrandsen, M. (2014). Noder i kunnskapsnettverket: Forskning, kunnskapsoverføring og eksternt samarbeid blant vitenskapelig ansatte i UH-sektoren *NIFU rapport 23/2014*. Oslo: NIFU.
- Thune, T. M., & Støren, L. A. (2015). Study and labour market effects of graduate students' interaction with work organisations during education: A cohort study. *Education+ Training*, 57(7), 702-722.
- Tømte, C., Olsen, D. S., Waagene, E., Solberg, E., Børing, P., & Borlaug, S. B. (2015). Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbud i Norge *NIFU Rapport 39/2015*. Oslo: NIFU.
- Whitley, R. (2008). Universities as strategic actors: Limitations and variations. In L. Engwall & D. Weaire (Eds.), *The university in the market* (pp. 23-37). London: Portland Press Ltd.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi:10.1177/0170840606064101
- Yerevan Communique. (2015). *Yerevan Communique*. Retrieved from [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf)

## Vedlegg 1: Oversikt over RSA som er dekket av undersøkelsen

NHH advisory Board  
RSA Arkitektur & designhøgskolen i Oslo  
RSA Høgskolen i Bergen 2013 - 2016  
RSA Innlandet 2011 - 2012  
RSA Høgskolen i Gjøvik 2013 - 2014  
RSA Høgskolen i Hedmark 2013 - 2014  
RSA Oppland 2014 - 2016  
RSA Høgskolen i Oslo og Akershus  
RSA Høgskolen i Sogn og Fjordane 2015 - 2016  
RSA Høgskolen i Sør-Trøndelag 2012 - 2015  
RSA Høgskolen i Telemark 2011 - 2012  
RSA Universitetet i Agder/Høgskolen i Telemark 2013  
RSA Høgskolen i Østfold 2014 - 2016  
RSA Høgskolen i Østfold 2016 - dd  
RSA Høgskolen i Stord- Haugesund 2013 - 2016  
RSA Kunsthøgskolen i Oslo 2011 - 2013  
RSA Kunsthøgskolen i Oslo 2014 - 2016  
RSA Møre 2012 - 2014  
RSA Møre 2016 - dd  
RSA Nordland 2011 - dd  
RSA Nord-Trøndelag 2011 - 2015  
RSA Norges idrettshøgskole 2012 - dd  
RSA Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
RSA Norges veterinærhøgskole 2012-2014  
RSA Norges musikkhøgskole  
RSA NTNU 2013-2015  
RSA NTNU (helse og helserelevante teknologier) 2016 - d.d.  
RSA NTNU Skole, kultur og velferd 2016-d.d.  
RSA NTNU Teknologi og næringsliv 2016-d.d.  
RSA UiO 2013 - 2016  
RSA UiT Norges arktiske universitet 2014 - 2015  
RSA Universitetet i Bergen 2011 - 2014  
Rådet for samfunnskontakt ved UiB 2014 - dd  
RSA Universitetet i Stavanger 2012 - 2014  
Verdiskapingsforum Universitetet i Stavanger 2016-d.d.

## Tabelloversikt

Tabell 3.1: Er mandatet for RSA tilstrekkelig klart? Fordelt etter interne og eksterne medlemmer. Prosent. ....	26
Tabell 3.2: Rolle i RSA blant interne og eksterne medlemmer .....	30
Tabell 3.3: RSA-medlemmenes næringstilknytning. Prosent. ....	32
Tabell 3.4: Høyeste fullførte utdanning blant RSA-medlemmene. Prosent. ....	32
Tabell 3.5: RSA-medlemmer etter fagområdet for høyeste fullførte utdanning. Prosent. ....	33
Tabell 4.1: Antall møter medlemmene har deltatt på. Prosent.....	36
Tabell 4.2: Hvordan fastsettes agendaen for møtene? Prosent.....	38
Tabell 4.3: I hvilken grad mener du universitetet/høgskolen følger opp rådene fra RSA? Prosent .....	47

## Figuroversikt

Figur 3.1: Hvilke nivåer ved institusjonen har RSA særlig kontakt med? .....	28
Figur 3.2: Hvilke endringer bør gjøres med RSA? .....	29
Figur 3.3: Medlemmer av tidligere og nåværende RSA fordelt på organisatorisk tilknytning. Prosent. (N=645). .....	30
Figur 3.4: Hvor arbeider RSA-medlemmene? .....	31
Figur 3.5: Organisasjonstilknytning .....	31
Figur 3.6: RSA-medlemmenes vurdering av studietilbudene .....	34
Figur 4.1: Hva kjennetegner møtene i RSA? .....	37
Figur 4.2: Hvordan forbereder du deg vanligvis til møtene? .....	39
Figur 4.3: Hvilke tema tas opp på møtene? .....	40
Figur 4.4: Vurderinger av RSA's betydning .....	46
Figur 4.5: I hvilken grad er innspill og forslag fra RSA behandlet i disse organene? (Bare interne medlemmer).....	47
Figur 4.6: Medlemmenes syn på den videreutviklingen av RSA.....	48
Figur 4.7: Ulike medlemmers syn på om RSA-ordningen bør videreføres .....	49



Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in  
Innovation, Research and Education

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)