



Rapport
2020:7

En forskningsbasert følgeevaluering av Høgskulen på Vestlandet

Sluttrapport

Mari Elken, Stephan Daus, Hebe Gunnes, Lars Lyby, Nicoline Frølich,
Trude Røsdal

NIFU

Rapport
2020:7

En forskningsbasert følgeevaluering av Høgskulen på Vestlandet

Sluttrappport

Mari Elken, Stephan Daus, Hebe Gunnes, Lars Lyby, Nicoline Frølich,
Trude Røsdal

Rapport 2020:7

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

Prosjektnr. 20965

Oppdragsgiver Høgskulen på Vestlandet
Adresse Postboks 7030, 5020 Bergen

Forside: Adobe Stock

ISBN 978-82-327-0458-3
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

www.nifu.no

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet. Prosjektet har blitt gjennomført av et prosjektteam ved NIFU: Mari Elken, Stephan Daus, Hebe Gunnes, Lars Lyby, Siri B. Borlaug, Nicoline Frølich og Trude Røsdal.

Mari Elken har vært prosjektleder og har hatt overordnet ansvar for helheten i rapporten. Stephan Daus har arbeidet med gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen i 2019, og gjennomført analysene i denne rapporten. Siv-Elisabeth Skjelbred bidro til gjennomføring og analyse av spørreskjemaundersøkelsen i 2018 og bidro også til de kvantitative grunnlagsanalysene i denne rapporten. Mari Elken har jobbet med de kvalitative spørreskjemadataene. Lars Lyby og Trude Røsdal gjennomførte nøkkelinformantintervjuene og skrev kapittel 3. Mari Elken, Trude Røsdal og Nicoline Frølich gjennomførte gruppeintervjuene våren 2019 ved alle fem studiesteder. Hebe Gunnes har gjennomført kartleggingene som inneholder data fra Forskerpersonalregisteret og FoU-statistikken.

En rekke personer har også bidratt til rapporten: Dag Aksnes har bidratt med bibliometriske data, Pål Børing har bidratt med data fra NHOs kompetansebarometer, Fredrik Piro har bidratt med data fra ECORDA, Terje Næss har hentet data fra DBH og SSB. Siri B. Borlaug har bidratt til kontekstualisering i kapittel 11 og diskusjon av overordnede funn. Svein Kyvik og Bjørn Stensaker har lest tidligere rapportutkast og bidratt med kommentarer og råd.

Hele rapporten er skrevet av forskerteamet ved NIFU. Styringsgruppen for evalueringen ved HVL har hatt mulighet til å rette faktafeil i våre beskrivelser. Vi som forskerteam står for funnene og konklusjonene i rapporten.

Vi ønsker å takke styringsgruppen ved HVL for gode bidrag til diskusjonene, våre lokale kontaktpersoner for hjelpen med datainnsamling og alle informantene som har tatt seg tid til å delta i intervjuer og spørreundersøkelser.

Oslo, 19.02.20

Vibeke Opheim
konst. direktør

Nicoline Frølich
forskningsleder

Innhold

Sammendrag	9
1 Introduksjon	15
1.1 Oppdragsbeskrivelse	15
1.2 Tredelt evalueringsdesign.....	16
1.2.1 Utvikling av ny organisasjonsdesign	17
1.2.2 Måloppnåelse.....	17
1.2.3 HVL i etableringsfasen	18
1.3 Følgeforskning som et bevegelig mål	19
1.4 Metodene og datakildene	20
1.5 Rapportens utforming.....	24
2 En fusjonsprosess i en kontekst.....	26
2.1 Strukturreformen, andre reformer, og mange mål for sektoren.....	26
2.1.1 Lange historiske prosesser endrer landskapet for høyere utdanning..	26
2.1.2 Sammensatte målsettinger som må balanseres	27
2.1.3 Fusjon og kvalitetskriterier som virkemiddel	28
2.1.4 Universitetsstatus som drivkraft i sektoren.....	29
2.2 Å bygge en ny organisasjon	30
2.2.1 Erfaringer fra UiT-evalueringen	31
2.2.2 Erfaringer fra NTNU-evalueringen.....	32
2.3 Vanskelige fusjonsprosesser i høyere utdanning.....	33
3 Prosessen mot ny HVL	35
3.1 Bakgrunn	35
3.2 Strukturreformen som pådriver for fusjon på Vestlandet	36
3.3 Fire faser mot en ny organisasjon.....	37
3.3.1 Utredningsfasen (høsten 2015–februar/mars 2016).....	37
3.3.2 Forhandlingsfasen – perioden fra forhandlingsvedtaket til fusjonsvedtaket (mars–juni 2016)	38
3.3.3 Interimfasen – perioden mellom fusjonsvedtaket og fusjonstidspunktet (juni–desember).....	40

3.3.4	Implementerings- og utviklingsfasen – perioden etter fusjonstidspunktet (fra januar 2017).....	45
3.4	Ansattes opplevelse av prosessen mot ny organisering	48
3.4.1	Generelle holdninger til fusjonen: «Fusjonsbarometer»	49
3.4.2	Informasjon om fusjonsprosessen og mulighetene for å ytre sin mening.....	53
3.4.3	Forsinkelsene tretter.....	55
3.5	Oppsummering: sentrale kjennetegn i prosessen mot HVL.....	56
4	Organiseringen av det faglige arbeidet.....	57
4.1	Faglig organisering i fakulteter og institutter.....	57
4.1.1	Senterordningen.....	59
4.1.2	Potensielle barrierer for tverrfaglighet.....	61
4.1.3	Tre nærregioner versus fem studiesteder	62
4.2	En større, men utydelig organisasjon for de faglig ansatte.....	62
4.3	Tegn på synergier i fagmiljøene.....	64
4.4	Kommunikasjon og samhandling i en ny organisasjon	68
4.5	Faglig og administrativ samhandling – formalisering og profesjonalisering.....	70
4.6	Oppsummering: Faglig organisering med plass for variasjon.....	72
5	Organisering av administrativt arbeid.....	75
5.1	En administrativ struktur på tvers av geografi.....	76
5.2	Forventninger til ny administrativ organisering.....	78
5.3	Administrativt arbeid og kultur.....	83
5.4	Oppsummering: Administrativ organisering i etableringsfasen.....	89
6	Faglig og administrativt personale	91
6.1	Ansatte ved HVL.....	91
6.2	Sammensetningen av det faglige personalet ved HVL.....	93
6.2.1	De ansattes kompetanseprofil ved fakultetene.....	94
6.2.2	Professor II.....	98
6.2.3	Økt kjønnsbalanse blant de faglig ansatte.....	99
6.3	Rekruttering og mobilitet.....	101
6.4	Det faglige personalets tidsbruk: mer tid brukt på forskning	103
6.5	Administrativ kompetanse og karriereveier.....	105
6.6	HVL sammenlignet med andre institusjoner	109
6.7	Oppsummering: HVL i vekst.....	113
7	Styring og ledelse	115
7.1	Økonomi og ressurser.....	115
7.2	Enhetlig ledelse på alle nivåer, på tvers av geografi	118

7.3	Uklarhet rundt styringslinjer har ikke blitt redusert	120
7.4	Større avstand til øvre ledelse.....	123
7.5	Stort sett gode relasjoner til nærmeste leder	125
7.6	Ledere som bruker mye tid på administrasjon.....	131
7.7	Oppsummering: Formalisering, begrenset handlingsrom og fortsatt uklarhet.....	132
8	Personalets medbestemmelse og medvirkning	134
8.1	HVLs formelle infrastruktur for medbestemmelse	134
8.2	Vurdering av innflytelse over og autonomi i eget arbeid	138
8.2.1	De faglig ansatte opplever mer styring av FoU og valg av pensum	138
8.2.2	Administrativt ansatte	139
8.3	Oppsummering: behov for bedre dialog og sterkere legitimitet av beslutninger	140
9	Utdanningsvirksomheten.....	142
9.1	Studenter, rekruttering, studentenes vurdering og gjennomføring i tall.....	142
9.2	Lav studiemobilitet og andel internasjonale studenter	145
9.3	Arbeid med utdanningskvalitet i en nyfusjonert institusjon	147
9.3.1	Pedagogisk basiskompetanse	148
9.3.2	Engasjement rundt egen undervisning.....	148
9.4	Forventning om mer fokus på høyere grad	151
9.5	Digitalisering.....	152
9.6	Arbeid med nye studieprogrammer og deltakelse på tvers	154
9.7	Oppsummering: HVL som en forholdsvis typisk høgskole	155
10	FoU-virksomheten ved HVL.....	157
10.1	FoU-utgifter og innretning.....	157
10.1.1	Innretning av FoU-innsatsen.....	161
10.1.2	Betydelig FoU-innsats innenfor utdanningsforskning.....	162
10.2	Forskningsstrategi.....	163
10.3	Internasjonalisering av forskning.....	166
10.3.1	EU-finansiering	167
10.4	Doktorgradsutdanninger ved HVL	168
10.5	Vitenskapelig publisering – økningen begynte før fusjonen	169
10.6	De ansattes syn på FoU-samarbeid og prioriteringer	173
10.6.1	Samarbeidsmønstre.....	173
10.6.2	Lokale prioriteringer knyttet til forskning.....	174
10.6.3	Endringene i egen FoU-aktivitet som følge av fusjonen.....	176
10.7	Faglige integrasjonsprosesser.....	177

10.8	Oppsummering: Økt forskningsproduksjon, men fortsatt rom for forbedring	179
11	Samhandling med omgivelsene	180
11.1	HVLs strategiske fokus på innovasjon og entreprenørskap	180
11.2	EVU og BOA-inntekter.....	182
11.3	HVLs omgivelser ikke så ulike resten av Norge	183
11.4	De ansattes samhandlingsmønstre i liten grad endret	187
11.5	HVLs framtid som en regional aktør.....	190
11.6	Oppsummering: HVL tett på omgivelsene.....	192
12	Universitetsambisjonen.....	193
13	Konklusjon.....	196
13.1	Sentrale funn i evalueringen	197
13.1.1	Opplevs den faglige strukturen som hensiktsmessig for å nå faglige mål?	197
13.1.2	Er den administrative strukturen hensiktsmessig med tanke på å støtte HVLs samfunnsoppdrag?.....	201
13.1.3	Har løsningene oppslutning?	203
13.2	Våre råd for videre utvikling.....	205
13.2.1	Organisering, styring og struktur.....	206
13.2.2	Kultur og identitet i en ny organisasjon.....	207
13.2.3	Utdanning, forskning og samhandling	209
	Referanser.....	210
14	Vedlegg 1	215
14.1	Målbeskrivelser	215
14.2	Svarprosent per studiested i spørreskjema	217
14.3	Ecorda database – metodebeskrivelse.....	217
15	Vedlegg 2: Tabeller og figurer	219
15.1	Organisering, ledelse og administrasjon ved fakultetene	219
15.2	Utdanning.....	222
15.3	Forskning.....	226
15.4	Samhandling.....	230
15.5	Nasjonale styringsparametre – HVL.....	231
	Tabelloversikt.....	232
	Figuroversikt.....	234

Sammendrag

Høgskulen på Vestlandet (HVL) ble etablert 01.01.2017 etter fusjon mellom Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund og er et av flere nye læresteder etablert i etterkant av Strukturreformen i 2015. Følgeevalueringen av fusjonen viser at den formelle organiseringen er i ferd med å finne sin form, men det gjenstår arbeid med å utvikle felles kultur og god kommunikasjon i en mye større organisasjon med til dels lange vertikale linjer og geografiske avstander. På tross av en krevende fusjonsprosess har HVL flere gode resultater innen forskning, utdanning og samhandling. Denne rapporten presenterer funnene fra en forskningsbasert følgeevaluering som ble gjennomført i perioden august 2018–januar 2020.

Hovedresultatene av evalueringen viser at:

- Fusjonsprosessen har vært langvarig og kompleks. Den nye organisasjonen har kun i liten grad hatt tid til å sette seg i løpet av evalueringsperioden. Den faglige omorganiseringen har vært omfattende, og de fleste enhetene finnes nå på tvers av geografiske avstander. Selv om en betydelig større organisasjon nødvendigvis må få lengre vertikale linjer og en høyere grad av formalisering, beskriver de ansatte organisasjonen som mer topptung, byråkratisk og tungrodd. Samtidig mener mange at relasjonene til nærmeste leder er gode.
- Forsinkelsene i den administrative omorganiseringen har økt følelsen av uklarehet, og de faglig ansatte rapporterer om en større avstand til administrasjonen. Det er mange som mener at det ikke er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Noe av dette kan trolig kobles til at den administrative organiseringen ikke har hatt tid til å sette seg.
- De ansatte i organisasjonen er endringstrøtte, og organisasjonen preges av at den framstår som utydelig for de ansatte, og som resultat bruker de ansatte lang tid på å finne ut hvem som er ansvarlig for hva. Høyt endringstempo har også svekket mulighetene for medvirkning.

Selv om evalueringen viser at det fortsatt er betydelig uro og frustrasjon i organisasjonen, finnes det også en rekke positive tegn. HVL har gjennom hele perioden hatt god gjennomføring i utdanningene, det har blitt etablert nye doktorgradsprogram,

det er en økning i ekstern finansiering og vitenskapelig publisering. Det er imidlertid bekymringer blant de ansatte knyttet til den faglige virksomheten – herunder balansen mellom forskning og utdanning, store og små enheter, og store og små studiesteder.

Anbefalingene i rapporten

Den formelle organiseringen er fortsatt svært ny. Rapporten framhever at nye store strukturelle endringer på nåværende tidspunkt trolig vil bidra til fortsatt uro i organisasjonen. Dermed bør oppmerksomheten heller rettes mot mindre justeringer samt uformelle aspekter ved organiseringen og arbeid med organisasjonskulturen. Konkrete anbefalinger handler om:

- vurdere vertikale styringslinjer, delegering av oppgaver og stimulering av lokalt engasjement;
- behov for mer koordinering av kommunikasjon i organisasjonen;
- behov for å jobbe videre med administrativ organisering – herunder integrasjonen i administrasjonen, men også mellom administrasjonen og den faglige virksomheten;
- oppmerksomhet knyttet til balansen mellom standardisering og lokale tilpasninger;
- styrke strategisk dimensjon i ledelsespraksis, og gi ledelsesopplæring til alle nye ledere;
- strategisk handlingsrom på fakultetsnivå.

Vi framhever særlig at det nå er behov for å sette mer fokus på kulturarbeid i organisasjonen. Den formelle organisasjonen er etablert, nå må den også konsolideres i praksis.

- arbeid om felles identitet i organisasjonen, hva betyr det egentlig å være en institusjon på tvers av fem studiesteder;
- dialog i organisasjonen, herunder om universitetsambisjonen og hva det betyr i praksis for de enkelte studiested og ansatte;

I tillegg til dette peker sluttkapitlet også på en rekke konkrete anbefalinger knyttet til utdanning, forskning og samhandling.

Kompleks fusjonsprosess skapte slitasje i organisasjonen

Samlet framstår fusjonsprosessen som svært omfattende, kompleks og ambisiøs. Mange av endringene foregikk samtidig, og de ansatte opplevde prosessen som både langsom og svært rask samtidig. Prosesstyringen framstod dermed som lite helhetlig. Intensjonene bak måten omorganiseringen ble drevet fram på, har vært gode: Å ha med organisasjonen i hele prosessen og få med stemmene fra flest mulig. I praksis

ble dette utfordrende. Ansatte i flere ledd av organisasjonen opplevde at det kom svært mange høringer, at man hadde liten oversikt, og at man i liten grad rakk å gi innspill. Særlig den administrative omorganiseringen ble en tung prosess som har skapt slitasje i organisasjonen – både for de administrativt ansatte som over lang tid har hatt en usikker plassering i organisasjonen, men også for de faglig ansatte som mener de mangler oversikt og dermed opplever mindre administrativ støtte.

Faglig organisering med betydelig variasjon

Ved HVL har fagene fått hovedplass som organiserende prinsipp, heller enn geografi. Faglig organisering som hovedprinsipp betyr at de fleste (men ikke alle) faglige enheter befinner seg på tvers av lange geografiske avstander. Organiseringen preges både av et ønske om standardisering, og vedvarende heterogenitet. At organisasjonen ikke kan samkjøres fullstendig, er ganske naturlig og også noe man kan observere ved de fleste andre læresteder.

En omfattende og tidkrevende fusjonsprosess har også flyttet oppmerksomhet og ressurser til samhandling på tvers av studiesteder, noe som har betydd at samhandling på tvers av fagområder har fått mindre oppmerksomhet i denne perioden. Enkelte nevner problemstillinger knyttet til økonomi som også kan stå i veien for å undervise eller veilede på andre fakulteter. Flere ansatte framhever en følelse av økt avstand mellom faglig og administrativt arbeid.

Organisasjonsstrukturen har også en uformell dimensjon. Det er noe som også gjennomføres og forhandles i praksis, og her framstår den nye organisasjonen som uklar for mange ansatte. Det er imidlertid enkelte tegn på synergier i fagmiljøene, noe som kan og bør bygges videre på der dette er faglig relevant.

Hybrid administrativ organisering som fortsatt oppleves som svært ny

Den valgte løsningen ved HVL er en form for hybridmodell, der variasjonen i faglig organisering også gjenspeiles i hvordan administrasjonen organiseres på fakultetsnivå. Arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og fakultetsadministrasjonen framstår på nåværende tidspunkt fortsatt som noe uklar, og både intervjuer og spørreskjemasvar tyder på at alle rutiner ikke helt hadde falt på plass på tidspunktet for vår datainnsamling.

Selv om de tre tidligere høgskolene framstod som forholdsvis like institusjoner, var de også betydelig forskjellige i måten administrative oppgaver var organisert og praktisert på. Datamaterialet viser at arbeidet med å samkjøre prosessene og prosedyrene har vært svært omfattende og fortsatt preger de administrativt ansatte. Fire av ti administrativt ansatte er litt eller helt uenige i at det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Samarbeidsrelasjonene må styrkes både innad i administrasjonen og mellom administrasjon og de faglig ansatte.

Endringene i kompetanseprofil

De ansattes kompetanse er viktig både for å oppnå universitetsstatus, men også som en inputfaktor i den faglige virksomheten som finnes ved HVL. Med referanse til talene her framstår HVL som en organisasjon som satser tydelig på å øke de ansattes formelle kompetanse. Dette var også tydelig i det kvalitative materialet i undersøkelsen.

Det er tydelig at formell førstestillingskompetanse er viktig i ansettelsesprosesser. Dette har imidlertid også skapt utfordringer for de ansatte, som er bekymret for at dette kan skape «A- og B-lag», der forskerkompetansen trumfer undervisningsrett kompetanse. Økt andel førstestillingskompetanse har imidlertid vært en generell trend i sektoren.

Når det gjelder administrativt ansatte, framstår HVL som en svært effektiv institusjon, sammenlignet med andre læresteder. I 2019 prioriterte styret å øke antall administrativt ansatte.

Større vertikal avstand i styringslinjene og redusert følelse av medbestemmelse

Et gjennomgående funn er at styringslinjene framstår som svært uklare for mange ansatte. Dette har heller ikke blitt tydeligere mellom 2018 og 2019, men faktisk det motsatte. Ansatte bruker mye energi på å finne ut hvor de skal henvende seg og hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Dette har økt frustrasjonen og slitasjen i organisasjonen. En mulig forklaring ligger i tiden som har blitt brukt for å få på plass administrativ organisering. Dette har trolig forsterket følelsen av uklarhet. En annen forklaring er at økt formalisering av styringen fortsatt føles fremmedgjørende, noe som har skapt store avstander og mange vertikale ledd for beslutningsprosesser.

For mange ansatte framstår organisasjonen som topptung, og ledelsen framstår som langt unna. Ved å ha blitt en mye større organisasjon, har HVL også blitt en mer formalisert organisasjon med lengre vertikale linjer. Det innebærer en betydelig kulturendring for flere studiesteder som har tidligere vært preget av en styringskultur som er mer uformell og direkte. Lengre og mer formaliserte linjer gjør også flere prosesser til «formelle saker». Det reduserer i tillegg ledernes mulighet til å ta tak i problemer tidlig nok. En konsekvens av dette har også vært at mange ansatte opplever at beslutningene tas et «annet sted», og geografi blir dermed en viktig faktor i slike diskusjoner. Det er flere spenninger i organisasjonen mellom store og små studiesteder, men også til en viss grad mellom store og små fakulteter. Budsjettmodellen forsterker trolig dette.

Det er imidlertid også positive funn. De fleste ansatte har en god relasjon til sin nærmeste leder, selv om denne ledelsen praktiseres på tvers av geografiske avstander. De fleste kan møte sin leder ved behov enten digitalt eller fysisk, og de beskriver en god dialog med sin leder. Ledernes egne beskrivelser av sin hverdag framstår også

noe preget av høyt arbeidstempo der mye av tiden går til drift og administrasjon heller enn strategisk tenking og uformell dialog.

Et gjennomgående funn er at de ansatte opplever mindre medbestemmelse og medvirkning, særlig knyttet til fusjonsprosessen. På nåværende tidspunkt synes ikke de ansatte at de formelle arenaene sikrer deres medbestemmelse, og mange mener at det er vanskelig å ta avgjørelser på lavest mulig nivå. En rekke beslutninger i fusjonsprosessen har blitt kommunisert på en måte der beslutningsgrunnlaget er uklart for de ansatte. Selv om de faglig ansatte i stor grad rapporterer at de opplever verken mer eller mindre frihet med hensyn til undervisningsmetoder og forskning, er det fortsatt enkelte ansatte som rapporterer at de opplever mer styring av forskningen.

Flere gode resultater og enkelte utfordringer i faglig virksomhet

Når det gjelder en del av de mer typiske indikatorene for utdanningene, forskning og samhandling, viser data at det er en organisasjon i vekst. HVL er en forholdsvis typisk høyskole med universitetsambisjon.

HVL har forholdsvis høy gjennomføringsgrad på normert tid, og studentenes vurdering av studiekvaliteten er rundt snittet, noe som også er tilfellet for de fleste andre institusjoner. Det finnes imidlertid enkelte grunner til bekymring. Stord og til dels Sogndal slet med å fylle opp studieplassene sine, og det er store fakultetsforskjeller når det gjelder søkning. Dette kan også skape usikkerhet blant de ansatte om deres studiesteds framtid. Selv om det har blitt uttrykt at HVL skal bestå av fem levende campuser, kan en betydelig reduksjon av antall studenter også øke usikkerheten. HVL skårer under snittet på enkelte typiske internasjonaliseringsindikatorer for utdanningene.

Det framstår i vårt datamateriale som om det er mye arbeid som er i gang eller som skal komme i gang når det gjelder samkjøring av utdanninger. Disse prosessene pågår i ulike tempo og har noe ulikt omfang og struktur. Fusjonen ved HVL innebærer en rekke faglige overlapp, noe som har også økt behovet for samkjøring av lignende utdanninger. Det er fortsatt mange ansatte som ikke har deltatt i undervisning på tvers av fakultet eller fag. Det er mulig at det delvis er slik det også blir på sikt, gitt at mange av de samkjørte utdanningene også fysisk tilbys lokalt. Undervisning på tvers av studiesteder er ikke et mål i seg selv, men et middel til å gi god undervisning ved å utnytte de faglige synergiene som oppstår. Ut fra svarene i både intervjuene og spørreskjemaet, vil den faglige samkjøringsprosessen trolig fortsette over en lang periode framover, og det er på nåværende tidspunkt for tidlig å observere alle resultater. Et mer grunnleggende spørsmål er forholdet mellom utdanningskvalitet og universitetsambisjon. Her uttrykker flere ansatte en bekymring for at et for sterkt fokus på FoU med begrensede ressurser kan gjøre det vanskelig å fortsette med eksisterende undervisningstilbud.

HVL har mål om å bli universitet. Dette medfører helt konkrete forventninger knyttet til de ansattes faglige kompetanse og antall doktorgradsutdanninger. For å tilby en doktorgradsutdanning, må institusjonen også ha forskningssterke fagmiljøer. Ser man på FoU-aktivitetene, er det også en rekke positive funn. For vitenskapelig publisering går pilene for HVL tydelig oppover, det samme gjelder også tildelinger fra Forskningsrådet. Ansatte publiserer mer, det er flere som publiserer, og de publiserer ofte med andre. HVL sitter imidlertid fortsatt med en ganske lav andel ekstern finansiering, men også her viser de siste årene en tydelig positiv trend for HVL.

En rekke av svarene fra de ansatte tyder på at en god balanse mellom praksisorientering og profesjon på den ene siden, og forskning på den andre, ikke enda har blitt funnet. Det er her HVL må sette fokuset, for å tydeliggjøre også hvordan økt forskningsfokus kan komme hele organisasjonen til gode, også praksisrettede fagområder. Med andre ord – praksis- og profesjonsorientering og forskning bør ikke ses som konkurrerende og gjensidig utelukkende mål, men heller som to sider av den faglige virksomheten ved HVL.

HVL fremhever kommersialisering av forskning, klynge- og sentersamarbeid, studententreprenørskap og utvikling av relevante etter- og videreutdanningstilbud i sin strategi. Det er et lærested som har hatt betydelig med EVU-tilbud innen lærerutdanninger og helsefag, og som deltar i mange klynger. Mellom 2018 og 2019 var det en betydelig økning i BOA-inntektene ved HVL, både i volum, men også per faglig ansatt. Disse inntektene har imidlertid vært noe varierende gjennom årene. HVL deltar i forholdsvis mange klynger. Datamaterialet i evalueringen tyder på at mange av de ansattes eksterne relasjoner er individdrevne og at HVL på nåværende tidspunkt ikke har hatt betydelig innvirkning på disse relasjonene.

1 Introduksjon

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er en relativt nyfusjonert høgskole. Den ble etablert 01.01.2017 etter fusjon mellom Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund. HVL har fem studiesteder; Bergen, Førde, Haugesund, Sogndal og Stord. HVL utlyste en forskningsbasert evaluering av fusjonsprosessen. Hensikten med denne evalueringen er å undersøke om den valgte organiseringen er hensiktsmessig for å nå høgskolens mål.

1.1 Oppdragsbeskrivelse

Evalueringen ser på tre hovedspørsmål:

1. *Oppeves den faglige strukturen som hensiktsmessig for å nå faglige mål?*

Herunder skal rapporten analysere om fakultetsstrukturen til HVL er godt utformet for å ha studentnær og praksisnær utdanning og forskning, og om den er hensiktsmessig for en institusjon som skal være en tilbyder og utvikler i regionen. Evalueringen skal også undersøke hvorvidt de tverrfaglige ambisjonene har fått oppmerksomhet i organisatoriske løsninger og hvorvidt den faglige organiseringen bidrar til universitetsambisjonen.

2. *Er den administrative strukturen hensiktsmessig med tanke på å støtte HVLS samfunnsoppdrag?*

Videre skal evalueringen undersøke forholdet mellom administrativ organisering og HVLS faglige ambisjoner. Evalueringen skal undersøke hvordan de valgte løsningene bidrar til å utvikle administrative karriereveier, og hvorvidt de digitale løsningene som er valgt, er etablerte og effektive.

3. *Har løsningene oppslutning?*

Evalueringen skal undersøke om de valgte løsningene har oppslutning innen faglige og administrative enheter, på tvers av fakulteter og på tvers av nærregioner og studiesteder, samt med hensyn til universitetsambisjonen.

1.2 Tredelt evalueringsdesign

Som metode skal følgeforskning bidra til systematisk kunnskap om og oppfølging av endringsprosesser. Formålet er som regel å skape et grunnlag for justering av endringsprosessene underveis. Det overordnede målet for følgeevalueringen av HVL er også, i tråd med en slik tilnærming, å vurdere om fusjonsprosessen er på rett vei i forhold til HVLS mål. En fusjonsprosess som involverer tre komplekse organisasjoner, betyr at ikke alle mål kan operasjonaliseres på forhånd, og at mye blir gjort underveis. Noen mål er kortsiktige, mens andre er av mer langsiktig karakter, der eventuelle resultater først kan undersøkes etter flere år. Et eksempel her er sampublisering i vitenskapelige tidsskrifter. Å fremskaffe kunnskap om alt fra kortsiktige til langsiktige mål krever derfor et bredt spekter av metoder og empiriske kilder, og det er viktig å benytte en komplementær evalueringsmetodikk med både prosessorienterte (formative) og resultatorienterte (summative) metoder (Scriven, 1996).

- **Prossessorienterte metoder.** Prossessorienterte metoder har fokus på å kartlegge de konkrete prosessene og målene som er igangsatt ved HVL. Det handler om konkrete tiltak fra ledelsens side for å sikre en klar og tydelig prosess mot valgt organisasjonsdesign; om hvorvidt prosessen har blitt gjennomført på en måte som er i tråd med ulike statlige, profesjonelle og faglige standarder og prosedyrer, og om prosesser og tiltak for faglig integrasjon på tvers av campus eller fag. Det handler også om hvorvidt prosessen har hatt tilstrekkelig med ressurser og personale, og hvordan arbeidet med ny organisasjonsdesign har blitt kommunisert i de ulike enhetene. Et formål med slik prosessorientering er å få fram respondentenes beskrivelser, avdekke spenningsmomenter i organisasjonen samt få de ansattes stemme fram i beskrivelsen av prosessene. Metodisk bruker vi spørreundersøkelser blant ansatte, gruppeintervjuer og dokumentstudier.
- **Resultatorienterte metoder.** Et viktig formål med følgeevalueringen av HVL var å vurdere om den etablerte faglige og administrative organisasjonsformen på en god måte bidrar til å realisere HVLS mål. Her tok analysene utgangspunkt i spesifikke indikatorer (se vedlegg). Bruk av indikatorer er alltid en forenkling av virkeligheten, og det blir derfor viktig å se disse i sammenheng med funn fra de prosessorienterte metodene, særlig siden fusjonsprosessen også har blitt forsinket underveis. Når vi bruker resultatindikatorer, bør de dermed ses som resultater underveis og som potensiale for videre utvikling. Vi har framhevet disse i rapporten når vi har observert tendenser som tilsier behov for særlig oppmerksomhet.

Det betyr at vår forståelse av både struktur og organisatoriske løsninger er prosessorientert (Reay, Zilber, Langley, & Tsoukas, 2019). Vi tar utgangspunkt i at organisasjonsstruktur ikke kun handler om formelle beskrivelser og organisasjonskart. Strukturen består av både formelle og uformelle dimensjoner, og disse er i noen

tilfeller løst koblet (Bromley & Powell, 2012; Weick, 1976). For å forstå hvordan organisasjonsstruktur kan bidra til måloppnåelse, må vi også forstå hvilke type organisatoriske prosesser og praksiser igangsettes som et resultat av de valgte formelle strukturene.

1.2.1 Utvikling av ny organisasjonsdesign

Fase 1 i prosjektet handler om å beskrive og vurdere prosessen. Det handler dermed om en detaljert prosessbeskrivelse mot de valgte organisasjonsløsningene og begrunnelsene for disse i organisasjonsutviklingsprosessen (OU-prosessen) som HVL gjennomførte. Denne delen av prosjektet danner dermed et grunnlag for å forstå de valgene som har blitt gjort med hensyn til vertikal og horisontal organisering, og hvordan ulike spenningsmomenter har blitt håndtert i prosessen. I fase 1 ble det i hovedsak brukt prosessorienterte metoder – dokumentstudier, intervjuer med sentrale beslutningstakere og til en viss grad også informasjon innhentet fra fokusgruppeintervjuer og spørreskjema.

Metoder:

- Dokumentanalyse av sentrale dokumenter i OU-prosessen
- Intervjuer med sentrale beslutningstakere i fusjonsprosessen
- Fokusgruppeintervjuer i ulike ledd av organisasjonen

1.2.2 Måloppnåelse

Fase 2 handler om å vurdere denne organisasjonsstrukturen opp mot faglige mål, samt vurdere den opp mot andre utviklingstrekk i sektoren. Her vil hensiktsmessigheten vurderes både med hensyn til faglige mål (studentnær undervisning og forskning, tverrfaglighet, universitetsambisjon, praksisnær utdanning og dialog med samfunnet, samt regional orientering) og administrative mål (kobling til de faglige ambisjonene, informasjon til styringsprosesser) spesifisert i utlysningen. I denne fasen ble både prosess- og resultatorienterte metoder benyttet, i tillegg til en komparativ dimensjon for å vurdere HVLs situasjon vis-a-vis utviklingstrekk i sektoren.

Vi gjennomførte en kartlegging av HVLs mål. Det er særlig den nye startegiplanen, men også andre mål og indikatorer som HVL måles etter, som det er relevant å identifisere. Disse målene ble operasjonalisert i indikatorer som kan grupperes som input-, resultat- og prosessindikatorer. *Input-indikatorer* vil være rammebetingelsene i form av finansiering, ressurser og utstyr, fagpersonalets kompetanse, forholdstall ansatte/student, osv. *Resultatindikatorer* er de spesifikke resultatene som er definert for HVL, enten i HVLs egne dokumenter eller i ulike nasjonale målsettinger.

Dette handler for eksempel om studiepoengproduksjon, publisering, oppdrags- og bidragsvirksomhet, osv. Selv om resultatindikatorer gir et mer konkret mål, kan det være vanskelig å koble disse til spesifikke organisasjonsformer, særlig siden det kan være et betydelig tidsspenn fra organisasjonsendringene foretas og fram til effektene oppnås. Dette er særlig viktig når organisasjonen fortsatt er midt i etableringsfasen. I evalueringen har vi dermed større fokus på hvordan valgt organisasjonsløsning fremmer og hemmer muligheter til å oppnå mål i framtiden. Valget om å inkludere *prosessindikatorer* innebærer nettopp et slikt fokus. En analyse av prosessindikatorer vil vurdere hvorvidt tiltak, prosesser og aktiviteter som er igangsatt, kan skape tilstrekkelige muligheter for framtidig måloppnåelse. Dette er en viktig del av analysen, da prosjektperioden for følgeevalueringen har hatt et begrenset omfang og de aller fleste resultatene kan forventes senere. Underveis i evalueringen ble også en rekke organisatoriske prosesser forsinket (for eksempel administrativ omorganisering), noe som ytterligere forsterket behovet å bruke prosessindikatorer framfor resultatindikatorer.

Samlet sett vil dette resultere i en analyse av hvordan de valgte organisasjonsløsningene kan påvirke HVLs muligheter til å nå disse målene. Hvilke organisatoriske endringer oppfatter ulike grupper ansatte kan fremme måloppnåelsen? Hva ser ulike grupper ansatte som muligheter og utfordringer, styrker og svakheter i den valgte organisasjonsløsningen i deres arbeid mot de faglige og administrative målene som er satt?

Metoder:

- Kartlegging av HVLs mål – interne og eksterne
- Indikatorkategorisering som input-, output- og prosessindikatorer
- Intervjuer med sentrale beslutningstakere
- Analyse av eksisterende statistikk
- Spørreundersøkelse blant ansatte
- Fokusgruppeintervjuer med ansatte i ulike ledd av organisasjonen

1.2.3 HVL i etableringsfasen

Fase 3 handlet om hvordan den enkelte ansatte har opplevd prosessen, hvorvidt prosessen har hatt legitimitet og om løsningene har oppslutning. Av interesse her er både fagforskjeller og forskjeller mellom ulike campus som to mulige spenningsmomenter, og hvorvidt fusjonsprosessen har skapt nye spenninger eller mulighetsrom for endringer. Her vil vi i hovedsak bruke prosessorienterte metoder.

Informasjon fra fokusgrupper, og særlig fra spørreundersøkelsen blant de ansatte, bidro med informasjon om de ansattes syn på organisasjonsmodellene som har blitt valgt. Vi gjennomførte en spørreundersøkelse blant de ansatte i to omganger. Vi

gjentok spørreundersøkelsen for å kunne se på utviklingen over tid. Første runde med spørreundersøkelse ble sendt ut svært tidlig i prosjektet, og resultatene derfra var også et viktig grunnlag for fokusgruppeintervjuene, særlig en rekke av svarene på de kvalitative spørsmålene.

Metoder:

- Fokusgruppeintervjuer i ulike ledd av organisasjonen
- Spørreundersøkelse blant de ansatte
- Intervjuer med sentrale beslutningstakere

1.3 Følgeforskning som et bevegelig mål

Disse tre delene har fungert som en tematisk innretning for følgeforskningen. Rent empirisk handler disse tre delene om overlappende temaer og aspekter ved organiseringen av HVL og potensiale for måloppnåelse. I rapporten presenterer vi dermed funnene på en mer integrert måte. Vi skiller mellom den historiske utviklingen av HVL fram til valgt organisasjonsform ble vedtatt, samt de ansattes opplevelse av dette, og ser da på HVL som en organisasjon på en mer helhetlig måte. Vi drøfter ulike aspekter ved organisasjonen som skal ligge grunn for måloppnåelse, og hvordan disse løsningene fungerer i praksis.

Et følgeforskningsprosjekt av en fusjonsprosess er på mange måter en evaluering av et bevegelig mål, der organisasjonen som det forskes på, også endrer seg kontinuerlig underveis. Selv om følgeforskningsperioden var kort med tanke på tiden man antakelig trenger før de virkelige gevinstene fra en fusjon oppstår, hadde vi tre runder med datainnsamling ved HVL. Vi publiserte også to kortere notater fra data samlet inn underveis (Røsdal, Elken, & Frølich, 2019; Skjelbred & Elken, 2019). Begge gangene presenterte vi også funnene for hele HVL på et webinar. Sentrale funn i det første notatet var at fusjonsprosessen hadde skapt usikkerhet og en opplevelse av manglende medbestemmelse. De ansatte var imidlertid mer positivt innstilt med tanke på framtidig posisjonering. I det andre notatet gikk vi nærmere inn på en rekke spenningsforhold i og med den nye organiseringen. Vi framhevet problemstillinger knyttet til geografi, ledelse og kommunikasjon i en nyfusjonert organisasjon.

En viktig faktor for prosjektet har vært at omorganiseringen ved HVL også har blitt forsinket underveis. Konsekvenser av dette for HVL diskuterer vi flere steder i denne rapporten, men dette påvirket også følgeforskningsprosessen. Noe av datainnsamlingen «traff» organisasjonen på andre tidspunkt enn opprinnelig planlagt. Det første spørreskjemaet til administrativt ansatte kom mens de fleste ennå ikke var innplassert, og det var på det tidspunktet mye usikkerhet rundt den nye administrative organiseringen. Heller ikke da vi gjorde intervjuene var absolutt alle

innplassert, selv om de aller fleste hadde blitt det. Det betyr at de ansatte også har hatt forholdsvis kort tid til å sette seg inn i den nye organisasjonen. Vår opprinnelige plan – å treffe organisasjonen kort tid etter omorganisering og innplassering i 2018, og så ett år senere «når støvet hadde lagt seg» i 2019 – lot seg ikke helt gjennomføre.

Denne sluttrapporten oppsummerer alle datakilder gjennom hele prosjektperioden. Evalueringen peker på en rekke grunnleggende problemstillinger i en fusjonsprosess. Forsinkelsene underveis har imidlertid noen konsekvenser for hvordan funnene kan og bør tolkes. HVL er en organisasjon som fortsatt er midt i en fusjonsprosess, og det er fortsatt mye som er under arbeid og som må bygges. Selv om enkelte fagmiljøer har kommet langt, er mange av de faglige integrasjonsprosessene enten nylig påbegynt eller i oppstartsfasen. Dette kan også bety at en rekke av de potensielle gevinstene ennå ikke er synlige i organisasjonen.

1.4 Metodene og datakildene

Evalueringen bygger på en rekke ulike metoder og datakilder. Vi gir en kort beskrivelse av disse her:

Dokumentanalyse av sentrale dokumenter i OU-prosessen. For å belyse prosessen fram mot valgt organisasjonsdesign vil dokumenter være en sentral kilde for å spore spesifikke beslutningsprosesser, organisering av fusjonsarbeidet, hvem som ble involvert i ulike stadier av prosessen, og hvilke avgjørelser som ble tatt. Dokumentene gir et autentisk bilde av de formelle beslutningene på daværende tidspunkt, og på den måten gir de et presist bilde av hendelsesforløpet. Sentrale dokumenter vil være dokumentasjon som er tilgjengelig på Fusjonsinfo.no.

Intervjuer med sentrale beslutningstakere/nøkkelpersoner. For å få innsikt i de uformelle eller udokumenterte aspektene ved prosessen fram mot valgte organisasjonsløsninger, vil vi i tillegg til sentrale dokumenter også intervju enkelte sentrale beslutningstakere – herunder personene involvert i de enkelte delprosjektene i OU-programmet, programråd for OU-programmet samt representanter for HVLS ledelse. Disse intervjuene hadde fokus på vurderingene gjort i forbindelse med OU-programmet og i fusjonsprosessen. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, med særlig fokus på vurderingene som ble gjort angående valg av organisasjonsdesign. Intervjuene informerte også om spesifikke tiltak og aktiviteter for å sikre HVLS måloppnåelse, om hvorvidt disse aktørene har opplevd utfordringer i etableringsfasen, og hvordan det har påvirket deres arbeidshverdag. Intervjuene var av ca. en times varighet, og ble i hovedsak gjennomført på Skype. Det ble tatt notater fra intervjuene, men det ble også gjort opptak for å supplere notatene og gjennomføre flere analyser. Vi intervjuet 9 personer i denne delen av evalueringen.

Kartlegging og systematisering av HVLS mål. Evalueringen har benyttet seg av en forholdsvis lang liste med ulike input-, prosess- og output-indikatorer. Disse er

benyttet for å få en oversikt over de sentrale utviklingstrekkene ved HVL så langt, og hvorvidt det finnes dimensjoner som det bør rettes særlig oppmerksomhet mot i den videre utviklingen av HVL. Disse bør dermed ikke anses som en evaluering av om fusjonen var en god idé, men heller en underveisevaluering av HVLS nåværende utvikling. Målbeskrivelsene ble hentet fra en rekke ulike dokumenter, herunder HVLS strategi, nasjonale styringsparametre, utviklingsavtaler, kvalitetskriterier, mfl. En fullstendig liste over indikatorene kan finnes i vedlegg 1. Vi har brukt indikatorene mest for å få en oversikt over primærprosessene ved HVL. Vi har dermed benyttet oss av mange indikatorer, da vi mener det har gitt oss et mest mulig helhetlig bilde av institusjonen og hvilke potensielle utfordringer institusjonen står overfor. Et utvalg av sentrale indikatorer er eksplisitt løftet fram i teksten. Vi har også jobbet med både kvalitative og kvantitative indikatorer, for å unngå at fokuset kun rettes mot det som enkelt kan måles og rapporteres gjennom registerdata.

Gruppeintervjuer vil bli anvendt til å belyse hvordan de ansatte selv opplever at fusjonen som en større organisasjonsendring griper inn i arbeidshverdagen deres. Spørsmålene i gruppeintervjuet vil primært være av utforskende karakter, i den forstand at de vil åpne opp for diskusjoner om opplevelsen av endringer i arbeidsvilkår og rammene rundt det akademiske og administrative arbeidet, herunder også administrative karriereveier. Her tas det også sikte på å igangsette diskusjoner om hvilke forventninger de ansatte selv har hatt i forkant av fusjonsprosessen, og deres syn på prosessen så langt.

Disse intervjuene ble gjennomført i mars–april 2019 ved alle HVLS studiesteder. Til sammen ble 49 intervjuer gjennomført med rundt 200 personer (69 i Bergen, 43 i Haugesund, 23 i Stord, 20 i Førde, 46 i Sogndal) på kryss og tvers i hele organisasjonen. På hver av campusene hadde vi en lokal koordinator som var ansatt ved HVL. Internt ved HVL ble det distribuert en prosessbeskrivelse for identifisering av relevante informanter. En lokal koordinator hjalp oss med praktisk organisering av intervjuene og kalte inn relevante informanter til intervju. Hvert intervju varte 1–1,5 timer. Det ble tatt systematiske notater, og det ble også gjort opptak av intervjuene for å kunne supplere notatene ved behov. Dette resulterte i over 60 timer med intervjumateriale. Vi har analysert intervjuene ved bruk av notater for å identifisere gjennomgående temaer, og også benyttet oss av lydopptakene ved behov for å klargjøre enkelte deler av intervjuene.

Spørreundersøkelse til vitenskapelig, administrativt og teknisk ansatte. For å undersøke hvordan de ansatte ved HVL har opplevd fusjonen og hvilke effekter de ser av denne, ble det gjennomført to spørreundersøkelser – i oktober 2018 og oktober 2019.

Undersøkelsene ble sendt til alle fast og midlertidig ansatte med minst 50 prosent stilling ved det fusjonerte HVL¹. Det ble sendt ut to forskjellige skjemaer, ett til de vitenskapelig ansatte og ett til de administrativt ansatte. Noen av spørsmålene var like eller tilnærmet like i de to undersøkelsene, mens noen av spørsmålene var spesifikke for den ene ansattkategorien. Personer i lederstillinger på institusjons-, fakultets- eller instituttnivå i tillegg til senterledere fikk omtrent samme spørreskjema som andre, men med noen spørsmål fjernet og andre lagt til. I 2019-undersøkelsen ble en del spørsmål endret, fjernet eller lagt til. Formålet med endringene var å bedre dekke dimensjoner knyttet til de ansattes synspunkter på ledelse. For å unngå at spørreskjemaet ble for langt, ble enkelte spørsmål derfor kuttet. I noen av tilfellene vil vi dermed kun rapportere 2018- eller 2019-data. Vi påpeker at spørsmål eller påstander som tilsynelatende angår det samme temaet, men hvor det ene spørsmålet eller den ene påstanden er formulert som en forventning («vil bli») og det/den andre som en opplevelse («har blitt») kun kan indirekte sammenlignes, da man kan være enig i den ene og samtidig være uenig i den andre.

Undersøkelsen ble sendt ut til respondentene via e-post, og datainnsamlingsperioden varte i fem uker i 2018 med to påminnelser, og i tre uker i 2019 med tre påminnelser. Tabell 1.1 og 1.2 viser populasjonene i 2018 og 2019 for de to ansattkategoriene og svarprosenten fordelt på fakulteter og avdelinger. For å bevare anonymiteten har vi slått sammen noen administrative avdelinger med få ansatte i utvalget.

For både vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte er alle studiesteder relativt godt representert. I analysen av spørreskjemadataene rapporteres kun forskjeller mellom grupper der forskjellen er signifikant ved 5%-grensen². Vi unnlater å skrive «signifikant forskjell» for lesbarhet. Testene gjøres med en kji-kvadrat-test mellom nominelle og ordinale (Likert-type) variabler med coin-pakken i R (Agresti, 2002).

¹ Vi har ikke inkludert personer som jobbet ved HVL som lærlinger i denne perioden. Dette er et svært lite antall personer.

² Vi har ikke oppgitt feilmarginen i denne rapporten ettersom vi ikke har en utvalgsstudie, men en populasjonsstudie – alle ved HVL kunne svare. Det som derimot er de to mer relevante feilkildene i en slik studie er a) hvor representative de som svarer er, samt b) målefeil i formuleringen av spørsmålene ved mål av holdninger, begreper, osv. Sistnevnte har vi håndtert ved å hovedsakelig rapportere enkeltspørsmål slik de er, uten å trekke konklusjonene for langt. Ved estimering av signifikante forskjeller mellom grupper har vi tatt hensyn til at det er få respondenter som har svart de ulike kategoriene.

Tabell 1.1. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelsene, etter studiested.

Studiested	2018		2019	
	N	Svar (%)	N	Svar (%)
Bergen	987	52	1035	42
Sogndal	316	66	320	58
Stord	192	60	186	57
Haugesund	163	56	174	49
Førde	75	53	87	46
HVL totalt	1733	56	1807	47

Tabell 1.2. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelsene, etter fakultet/avdeling. * Tall for 2018 er basert på antatt tilhørighet i tilsvarende enheter i 2019³.

Fakultet / avdeling	2018*		2019	
	N	Svar (%)	N	Svar (%)
FLKI	460	59	548	51
FHS	316	51	396	49
FIN	316	37	340	39
FØS	86	71	125	51
Avd. for studieadm.	101	77	87	46
Avd. for org.utv. og dig.	71	58	56	38
Avd. for arealfor., drift og utv.	47	30	52	19
Bibliotek	48	54	46	50
Avd. for HR	38	55	36	50
Avd. for økonomi	40	63	31	48
Avd. for forsk. og int.	21	62	28	46
Avd. for kom. og samf.kont.**	-	-	24	67
Annen adm/ledelse/uspes **	181	58	94	55
HVL totalt	1733	56	1807	47

** Merk at hele administrasjonen ikke var helt innplassert i 2018. Tilhørighet er dermed til dels ut ifra tidligere organisering.

Spørreskjemaet inkluderte også mange åpne svar, der ansatte fritt kunne komme med sine synspunkter knyttet til de sentrale temaene i spørreundersøkelsen. Dette ble en svært verdifull datakilde, da mange benyttet seg av dette og gav begrunnede og velformulerte beskrivelser av sin hverdag. Disse dataene ble gruppert tematisk og brukes i stor grad illustrativt for å synliggjøre det som ligger bak de mer bredt dekkende kvantitative svarene. Kvalitative svar fra spørreskjemaene bør dermed ses som illustrasjoner. Ansatte fra ulike fakulteter hadde også ulik sannsynlighet for å gi åpne svar, og mange av de åpne svarene pekte også på ganske spesifikke utfordringer som ansatte hadde opplevd.

Vi fikk svar både på bokmål og nynorsk, i tillegg til enkelte svar på engelsk. Vi har oversatt fra engelsk til norsk, og skrevet om fra nynorsk til bokmål for bedre å ivareta respondentenes anonymitet. Ved noen av studiestedene/enhetene er det snakk om forholdsvis få personer. Vi har ikke oversikt over de ansattes bruk av målform, men for å unngå potensiell identifisering i tilfeller der det kan være få personer som

³ Svarprosent per studiested kan finnes i vedlegget.

bruker enten bokmål eller nynorsk i en spesifikk enhet eller funksjon, har vi valgt å samkjøre språk og målform.

Statistiske datakilder. Gjennomgang av særlig input- og resultatindikatorer bygger på en rekke statistiske datakilder. Relevante datakilder som kan brukes for å vurdere måloppnåelse inkluderer:

- DBH samler statistikk om en rekke indikatorer. Av særlig relevans her er studenter (herunder både søkere, opptak, studiepoengproduksjon, uteksaminerte kandidater), studietilbud, regnskapsdata, internasjonalisering samt vitenskapelig publisering. Tall fra DBH har blitt brukt for å identifisere mulige kritiske momenter i utviklingen av HVL.
- FoU-statistikken som utarbeides av NIFU, har data knyttet til FoU-utgifter, faglig innretning og bruk av personalressurser. Siste tilgjengelige tall fra FoU-statistikken er for året 2017. Disse tallene kan dermed si noe om HVLS utgangspunkt som en ung organisasjon.
- NIFUs Forskerpersonaleregister er en del av FoU-statistikken og omfatter både faglig og administrativt ansatte. Registeret inneholder data på individnivå og gir muligheter for å se på sammensetningen av fagpersonalet, mobilitet, aldersstruktur, utdanningsbakgrunn osv. Her er de siste tallene fra 2018. Vi har i tillegg benyttet Tidsbruksundersøkelsen og tall fra undersøkelsen om rekruttering og karriere.

Vi henviser også til sekundærdata (Studiebarometer, SSB, mfl) og -analyser.

1.5 Rapportens utforming

Rapporten presenterer funn og konklusjoner som baserer seg på et omfattende og komplekst datamateriale. For å gjøre rapporten mest mulig leservennlig har vi organisert den i et forholdsvis stort antall kapitler. Samlet sett gir disse et bredt bilde av utviklingen av HVL: den faglige og administrative virksomheten og organisatoriske grep som er foretatt for å nå faglige mål (bl.a. universitetsstatus). Gjennom hele rapporten gir vi presentasjoner av hvordan de ansatte har opplevd prosessen.

I kapittel 2 har vi en kort gjennomgang av konteksten. Fusjonsprosessen ved HVL er også et resultat av et helt spesifikt reformtiltak. Vi presenterer enkelte refleksjoner fra andre fusjonsprosesser i Norge samt internasjonal forskningslitteratur.

I kapittel 3 går vi gjennom den historiske prosessen det var å bygge HVL, med særlig fokus på de spesifikke fasene i omorganiseringen og hvordan de ansatte opplevde denne prosessen mot både ny faglig og administrativ organisering.

I kapittel 4 og 5 presenterer vi funn knyttet til den nye faglige og administrative organiseringen; hvilke spenninger og mulighetsrom har nye organisatoriske tiltak gitt, og hvordan opplever de enkelte ansatte den nye organisasjonen.

I kapittel 6 ser vi på sammensetningen av personalet ved HVL – dette gjelder både faglig og administrativt ansatte.

I kapittel 7 og 8 går vi gjennom styrings- og ledelsesstruktur ved HVL samt ansattes medbestemmelse og medvirkning.

I kapittel 9, 10 og 11 setter vi fokus på primærprosessene ved HVL, det vil si utdanning, forskning og samhandling med omgivelsene.

I kapittel 12 presenterer vi enkelte tilleggs refleksjoner rundt universitetsambisjonen. Merk også at vi diskuterer universitetsambisjonen gjennomgående i hele rapporten.

I kapittel 13 reflekterer vi over sentrale funn i evalueringen, gjør refleksjoner på tvers av de enkelte kapitlene og gir våre sentrale anbefalinger for videre utvikling av HVL som ny organisasjon.

2 En fusjonsprosess i en kontekst

Fusjonsprosesser foregår ikke i et vakuum; samtidig som HVL arbeider med å realisere sin egen fusjonsprosess, foregår en lang rekke andre endringer og reformer som spiller inn i den interne prosessen og påvirker både opplevelsen av hvordan fusjonen virker og mulighetsrommet for nye organisasjoner som bygges. HVL er heller ikke den eneste fusjonsprosessen som har funnet sted, og vi presenterer dermed også enkelte refleksjoner knyttet til andre fusjonsprosesser og tilgjengelig forskning på feltet.

2.1 Strukturreformen, andre reformer, og mange mål for sektoren

Den mest betydningsfulle reformen er antakelig Strukturreformen fra 2015 som skapte sterkere insentiver for institusjoner til å fusjonere, og som i løpet av kort tid radikalt har endret institusjonslandskapet. Fusjonsprosessen ved HVL treffer imidlertid en rekke andre endringer innen høyere utdanning – Kvalitetsmeldingen fra 2016, arbeidet med ny stillingsstruktur og diskusjoner av statlig styring av høyere utdanning, utviklingskontrakter, fagspesifikke prosesser som RETHOS og ny fem-åring lærerutdanning, ABE-kutt i sektoren, Regionreformen, og en rekke andre endringsprosesser.

For å få en historisk og politisk kontekst for fusjonen ved HVL, går vi kort gjennom den eksterne virkeligheten som HVL som en ny organisasjon befinner seg i. Etter det presenterer vi kort eksisterende kunnskap om fusjoner i høyere utdanning og mulig lærdom av disse.

2.1.1 Lange historiske prosesser endrer landskapet for høyere utdanning

Strukturen i UH-landskapet er ikke et nytt tema i norsk høyere utdanning og kan sees som en lang, historisk prosess med ulike reformer gjennom flere tiår. Høgskolereformen i 1994 medførte at 98 høgskoler ble slått sammen til 26. Men frem til Kvalitetsreformen i 2003 var det ikke mulig for institusjonene å endre institusjonskategori,

det vil si fra høgskole til universitet. Da Kvalitetsreformen i 2003 åpnet for at det kunne søkes om universitetsstatus, medførte dette også en form for strukturendring i det norske UH-landskapet (Elken & Frølich, 2016).

Strukturendringspolitikken fortsatte i etterkant av Kvalitetsreformen i 2003. Stjernøutvalget ble opprettet i 2006 med mandat om å «foreslå tiltak for å sikre at strukturen av universiteter og høyskoler bidrar til å møte samfunnets behov og sikrer en god ressursutnyttelse». Utvalgets forslag om radikale sammenslåinger møtte motstand, men ulike former for samarbeid og sammenslåinger pågikk som en del av SAK-politikken i etterkant av Stjernøutvalgets utredning i 2008. NMBU ble opprettet allerede i 2008 som en sammenslåing av UMB og Norges Veterinærhøgskole. Så fulgte sammenslåingen av Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø i 2009. Deretter fulgte sammenslåingen av Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus i 2011. I 2013 slo Universitetet i Tromsø seg sammen med Høgskolen i Finnmark. Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold slo seg sammen med virkning fra 2014. I 2014 gikk også forskningsinstituttene AFI og NOVA inn i Høgskolen i Oslo og Akershus.

Våren 2015 la regjeringen fram Strukturmeldingen (Meld. St. 18 2015)) om behovet for endringer i strukturen i universitets- og høyskolesektoren. Allerede før meldingen kom, hadde kunnskapsministeren uttalt at målet med prosessen var å sikre høy kvalitet i alle studietilbudene i universitets- og høyskolesektoren⁴. I stortingsmeldingen het det blant annet at sektoren sto overfor en rekke utfordringer, «særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdannings-tilbud med sviktende rekruttering. (...) Derfor er det nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner». I stortingsmeldingen ble det pekt på at «noen institusjoner har problemer med å tiltrekke seg fagfolk og studenter, har få stipendiater og enda færre som fullfører doktorgraden».

2.1.2 Sammensatte målsettinger som må balanseres

Rasjonale for strukturen var kvalitetsforskjellene i universitets- og høyskolesektoren, som politisk ledelse i Kunnskapsdepartementet opplevde som for store. Ministeren vektla at Kvalitetsreformen hadde ført til positive endringer som at de fleste studietilbudene var blitt mer relevante, derimot hadde ikke studiekvaliteten bedret seg som ønsket. Det ble påpekt at flere bachelorgrader og korte profesjonsutdanninger som sykepleierutdanning og ingeniørutdanning ble nedprioritert, at ressursene til forskning og utdanning ble spredd for tynt, at det var for mange små fagmiljø som tilbød de samme utdanningene, sviktende rekruttering av studenter og læresteder som konkurrerte med hverandre, i stedet for å samarbeide. Deltakelsen i internasjonale forskningsprogram var også for lav. Formålet med strukturen var

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/klare-prioriteringer-i-hoyere-utdanning-/id749226/>

var å styrke kvaliteten både på utdanningen og forskningen. Tilgangen til utdanning skulle være god over hele landet, og lærestedenes regionale rolle skulle videreutvikles. Ressursene skulle samles på færre, men sterkere institusjoner⁵.

Da Strukturmeldingen (Meld. St. 18 2015)) ble lagt frem våren 2015, startet en stor landskapsendring i norsk høyere utdanning. Men, det ble også klart at målet med reformen var sammensatt. Reformen skulle føre til utdanning og forskning av høy kvalitet, robuste fagmiljø, god tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet, regional utvikling, verdensledende fagmiljø og effektiv ressursbruk. Strukturreformen skal dermed realisere et bredt sett av målsettinger som ikke nødvendigvis er internt konsistente (Frølich, Trondal, Caspersen, & Reymert, 2019).

Konkurrerende målsettinger representerer ikke en ny situasjon for UH-sektoren. Når UH-sektoren skal realisere flere generelle målsettinger kan det føre til et bedre system for høyere utdanning; men reformen kan også bidra til å forsterke underliggende motsetninger i sektoren og skape ytterligere tvetydigheter. På mange måter aktualiserte reformen en innebygget spenning mellom relevans og eksellense i høyere utdanning. For fusjonerte høyskoler betyr dette en balansegang mellom praksisnærhet og akademisk drift. Begge kan betraktes som ulike kvalitetsaspekter eller ulike kvaliteter i høyere utdanning som UH-institusjonen har i sitt mandat å skulle oppfylle. Den sentrale problemstillingen for de nyfusjonerte lærestedene er hvordan disse to skal balanseres, særlig når mange høyskoler også enten har blitt eller er på vei til å bli universiteter.

2.1.3 Fusjon og kvalitetskriterier som virkemiddel

I strukturmeldingen ble tre grupper av læresteder beskrevet. Den ene gruppen er fusjonene som ble iverksatt med meldingen. Den andre gruppen består av læresteder som ble beskrevet som mulige sammenslåinger, mens den tredje gruppen var læresteder hvis status skulle vurderes i lys av et sett med kvalitetskriterier som meldingen lanserte. Disse var årsverk i førstestillinger, søkning, gjennomføring, studentenes tidsbruk, publisering, eksterne forskningsinntekter, størrelsen på doktorgradsutdanningene, internasjonal orientering og samspill og samarbeid – de såkalte kvalitetskriteriene.

Selv om stortingsmeldingen beskrev en rekke fusjoner, var fusjonsarbeidet likevel også preget av at prosessene ikke var helt sentralt styrt. Internasjonale studier viser at frivillige fusjoner ser ut til å være mer vellykket både med tanke på iverksettelsesprosessen og når det gjelder utfall av fusjonen (De Boer et al., 2017). Frivilligheten i den norske konteksten kan selvfølgelig diskuteres. Samlet sett kan man si at fusjonene framstår verken som direkte tvungne eller helt frivillige. Det fantes ikke noen nasjonal plan for alle institusjonene som *måtte* fusjonere med hverandre, der

⁵ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/sec1>

UH-kartet hadde blitt bestemt noe sted. Samtidig, kvalitetskriteriene samt andre nasjonale prosesser, som for eksempel innføringen av 5-årig lærerutdanning på masternivå, betydde at en rekke institusjoner var nødt å se seg rundt for å opprettholde studietilbudene. Dette betyr at for flere av institusjonene var det heller ikke noe reelt valg å stå alene, særlig når alle de andre institusjonene ble mye større.

Etter strukturmeldingen har en rekke sammenslåinger funnet sted:

- Høgskolen i Buskerud og Vestfold og Høgskolen i Telemark ble i 2016 slått sammen til Høgskolen i Sørøst-Norge HSN
- NTNU, Høgskolen i Sør-Trøndelag HiST, Høgskolen i Ålesund HiÅ og Høgskolen i Gjøvik HiG ble til nye NTNU i 2016
- Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet UiT, Høgskolen i Narvik HiN og Høgskolen i Harstad HiH ble til nye Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet;
- Universitetet i Nordland UiN, Høgskolen i Nesna HiNe og Høgskolen i Nord-Trøndelag HiNT ble til Nord universitet;
- Høgskolen i Oslo og Akershus innlemmet forskningsinstituttene NIBR og SIFO;
- De private høgskolene Misjonshøgskolen, Haraldsplass diakonale høgskole, Høgskolen Betanien og Diakonhjemmet høgskole slo seg sammen til VID vitenskapelige høgskole. Senere har også Diakonova fusjonert inn i VID.
- Kunst- og designhøgskolen i Bergen og Universitetet i Bergen slo seg sammen i 2017.
- Høgskolene i Hedmark og Lillehammer ble til Høgskolen i Innlandet i 2017.

2.1.4 Universitetsstatus som drivkraft i sektoren

Det har også skjedd endringer i institusjonsstatus. I 2018 fikk Høgskolen i Oslo og Akershus og HSN universitetsstatus. Det nye universitetet i Oslo og Akershus tok navnet OsloMet - storbyuniversitetet, Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) ble til Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Høgskolen i Innlandet har sendt inn søknad om universitetsstatus som i første omgang ikke ble innfridd (på grunn av manglende andel ansatte med høy kompetanse, stabilitet i forskerutdanningen samt sårbarhet i fagmiljøene).

Endringene i det norske landskapet for høyere utdanning siden Stjernøutvalget er med andre ord omfattende. Resultatet er at det norske UH-landskapet har blitt betydelig mer variert. Det finnes tradisjonelle breddeuniversiteter som enten ikke har fusjonert (UiO), eller der fusjonen ikke har skapt betydelige endringer for store deler av det faglige arbeidet (UiB), mens andre av de mer tradisjonelle breddeuniversitetene nå har fusjonert med en rekke høgskoler (NTNU og UiT). De som tidligere ble betegnet som «de nye universitetene», det vil si universitetene i Agder og Stavanger, har nå blitt «mellombarna», siden en ny gruppe av enda nyere universiteter har oppstått i form av USN og OsloMet. Innlandet og Vestlandet er resultat av

fusjoner mellom høgskoler, begge med et ønske om å bli universitet. De gjenstående ikke-fusjonerte høgskolene er Volda, Østfold og Molde, sistnevnte har status som vitenskapelig høgskole innen logistikk. Også Molde har i den senere tid vært i en rekke forhandlinger om tettere samarbeid (og kanskje fusjon) med andre institusjoner, men har foreløpig ikke kommet lenger.

Generelt kan man si at landskapet i større grad preges av færre og større institusjoner, og at det er flere institusjoner som nå har universitetsstatus. Det er dermed tydelig at selve universitetsbegrepet har blitt betydelig mer variert. Det ser heller ikke ut til å finnes én entydig modell for hva et arbeidslivsorientert eller profesjonsorientert universitet skal være i dette landskapet, da institusjonene som passer i denne kategorien, også har svært ulike kjennetegn når man sammenligner dem med hverandre.

Disse utviklingstrekkene betyr imidlertid også at det er en rekke ulike endringer og reformer som kan ha betydd mye for institusjonenes beslutninger angående det å fusjonere, og at frivillighet i dette tilfellet er ikke absolutt, selv om enkelte læresteder har valgt å ikke fusjonere. Det betyr at fusjonene antakelig i mindre grad er drevet fram «nedenfra og opp», men heller er strategiske tiltak. Da kan det ha vært forholdsvis store variasjoner i om enkeltansatte føler eierskap til en slik prosess.

2.2 Å bygge en ny organisasjon

Det er vanlig å beskrive universiteter og høgskoler som komplekse organisasjoner i den betydning at de skal realisere et sammensatt sett av målsettinger, ha flere funksjoner og bestå av forskjellige fag. Fusjonene øker kompleksiteten, ved at to eller flere organisasjoner skal samordnes for å realisere potensialet i fusjonen. De bringer med seg ikke bare ulike formelle strukturer, men også uformelle strukturer, kulturer og praksiser som i stor grad kan være institusjonalisert, det vil si tatt for gitt. De formelle strukturene gjenspeiles heller ikke alltid i praksis, og det kan være betydelig avstand mellom formelle organisasjoner og arbeidsprosessene internt (Meyer & Rowan, 1977). En fusjonsprosess er dermed en kompleks prosess der man ikke bare «tegner» en ny organisasjon, men også «røsker opp» i en del interne sosiale og kulturelle prosesser.

Det er rimelig å forvente at samordning og integrasjon kan utfordre statushierarkier innen og mellom de tidligere organisasjonene, noe som kan bidra til at integrasjonsprosessene blir vanskelige, både innen forskning, utdanning og når det gjelder samhandling med arbeids- og næringslivet. Mye tyder på at det er særlig utfordrende å utvikle en ny kultur når et universitet og en høgskole fusjonerer og når disiplin og profesjonsfag skal bygge en ny kultur (Tellmann, Røsdal, & Frølich, 2016).

Faktorer som historie, kultur, verdier og hvor like/ulike innfusjonerte institusjoner er, påvirker alle beslutningen om å fusjonere og selve prosessen (Kyvik &

Stensaker, 2013; Norgård & Skodvin, 2002). Flere av de norske fusjonene består i at et stort og noen mindre læresteder fusjonerer. En utfordring for integrasjonsprosessen er hvordan forholdet mellom sentrum og periferi i den nye organisasjonen blir håndtert. Sentrum kan oppleves som for dominant, og periferien kan oppleve å ikke få gjennomslag for sine interesser, men vi antar at også det motsatte kan oppstå, at et nytt maktsentrum i organisasjonen ikke konsolideres, med stadige omkamper som resultat. Lange og delvis kompliserte geografiske avstander er et vesentlig trekk ved de norske fusjonene.

De fusjonerte lærestedene har valgt ulike organisatoriske løsninger som kan ha forskjellige konsekvenser for faglig konsentrasjon og integrasjon på tvers av geografiske avstander (Elken & Stensaker, 2015). Erfaringsmessig er fusjonsprosesser tidkrevende (Pritchard & Williamson, 2008), samtidig som forholdet mellom medvirkning og involvering må balanseres mot 'fusjonstretthet' og hensynet til effektivitet og framdrift i prosessene. Det er dermed ikke noe entydig svar på om det er best å gjennomføre en fusjon raskest mulig i første omgang, eller om det er bedre med en gradvis tilnærming. Begge måter kan ha sine fordeler og ulemper i ulike organisatoriske kontekster, men svaret ligger trolig et sted imellom.

Alle fusjoner er unike, da de sammenfatter et forholdsvis unikt sett av historiske, kulturelle, strukturelle, geografiske mfl. faktorer – og en fusjon av likeverdige partnere er prinsipielt annerledes enn en fusjon mellom et universitet og en høyskole. Det er imidlertid også en rekke aspekter her som gjelder fusjoner mer generelt. Nedenfor beskriver vi noen av erfaringene fra evalueringene ved UiT – Norges arktiske universitet fra 2016, og evalueringen av fusjonen ved NTNU som ble avsluttet i 2018. Begge institusjonene var tidligere mer tradisjonelle universiteter, men har etter fusjonen fått en mer hybrid profil med betydelig innslag av profesjonsutdanninger. Selv om begge disse fusjonene er annerledes enn HVL-fusjonen, kan man også identifisere enkelte fellestrekk med HVL-fusjonen så langt.

2.2.1 Erfaringer fra UiT-evalueringen

I 2016 gjennomførte NIFU en analyse av UiTs organisasjons- og styringsstruktur (Tellmann et al., 2016). Som nevnt over hadde UiT gjennomført flere sammenslåinger før strukturreformen ble annonsert i 2015⁶. Det betyr at i 2016 hadde UiT vært nærmest kontinuerlig i fusjonsprosess siden 2009. UiT var blitt et stort universitet i nord, med mange campuser, enda flere studiesteder og et sammensatt og bredt sett av fagområder. Resultatet var en institusjon med en kompleks organisasjon med ulike fag- og kunnskapsområder, tematiske orienteringer og kulturer.

⁶ I 2009 fusjonerte Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, og i 2013 fusjonerte Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø under navnet UiT Norges arktiske universitet. I etterkant av disse fusjonsprosessene kom fusjonen mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik med UiT Norges arktiske universitet, iverksatt 1. januar 2016.

Analysen identifiserte spenningsmomenter knyttet til styringskapasitet og ulike prinsipper for organisering, samt utfordringer knyttet til den geografiske spredningen. Den pekte på tre gjennomgående skillelinjer i organisasjonen.

For det første var det et skille mellom små og store fakulteter som skapte utfordringer, gjennom at ressurser ble fordelt ulikt mellom enhetene, og gjennom representasjonen i ledermøtet. For det andre var det et skille mellom sentrum og periferi, der den daværende organiseringen innebar at Tromsø representerte både et geografisk, administrativt og faglig sentrum. For det tredje var det et skille mellom høyskole og universitet, ved at den faglige og geografiske sammensetningen av fakultetene skapte en skillelinje mellom tradisjonelle universitetsfag og høyskolefag.

Analysen påpekte at disse skillene til dels var sammenfallende og derfor skapte spenninger i organisasjonsstrukturen som påvirket både styringsevne, implementering av faglige strategier og geografisk integrasjon. En viktig konklusjon var at etableringen av en eventuell ny organisasjonsstruktur burde anerkjenne at slike iboende spenninger finnes. Flere av disse spenningene er trolig uløselige, og et mål for en eventuell ny organisasjonsstruktur må være å håndtere disse spenningene, snarere enn å forsøke å løse dem. Med andre ord – det er ofte ikke mulig å organisere seg helt bort fra spenningene i organisasjonen.

Selv om UiT-fusjonen også representerer en fusjon mellom et universitet og flere høyskoler, peker den også på utfordringer med å samkjøre og standardisere organisasjonsstrukturen, utfordringer med store geografiske avstander og størrelsesforskjeller, og at når disse forhold krysser hverandre, øker dette spenningene i organisasjonen.

2.2.2 Erfaringer fra NTNU-evalueringen

Følgeevalueringen av fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund påpekte en del spesifikke, men også utfordringer av mer generell karakter for fusjoner i høyere utdanning (Borlaug, Tellmann, Melin, Hovdhaugen, & Vabø, 2018; Vabø, Melin, Aanstad, Borlaug, & Dalseng, 2016). Det «nye» NTNU er en kompleks fusjon. Det var en virksomhetsoverdragelse av tre høyskoler, hvor to av dem er lokalisert i betydelig avstand fra Trondheim. Fagmiljøer med ulike profiler og tradisjoner skal finne sammen, og felles systemer skal utvikles. I følgeevalueringen av NTNU-fusjonen, som dekket perioden fra januar 2016 til sommeren 2018, fokuserte vi på integrasjonsprosessen – det vil si tiltak og virkemidler som ble iverksatt på ulike nivåer av organisasjonen for å styrke kvaliteten i utdanningene og forskningen, og for å styrke faglig integrasjon og samarbeid innad og med andre aktører. I tillegg var vi opptatt av de faglig ansattes synspunkter på fusjonen og deres arbeidsbetingelser – dekket gjennom spørreundersøkelser til faste vitenskapelig ansatte og gruppeintervjuer med ansatte i fagområdene sykepleie og IKT.

NTNU omstrukturerte det nye universitetet etter prinsippet om faglig tilhørighet - noe som resulterte i flere institusjonsoverskridende fakulteter og institutter. I tillegg ble flere tiltak iverksatt for å standardisere administrative og tekniske støttefunksjoner. Følgeevalueringen berørte en fase av integrasjonsprosessen som kjennetegnes av høy intensitet og høyt arbeidspress. Evalueringen belyste derfor hvordan fusjonen påvirker en del av forutsetningene for bedre forsknings- og utdanningskvalitet.

Undersøkelsene viste at det allerede er mye samarbeid om utdanning og forskning mellom fagenheter hvor det enten er faglig komplementaritet eller overlapp. En del fagmiljøer har på denne måten blitt større og mer robuste. Utdannings samarbeidet er styrt sentralt gjennom standardisering av studieprogrammene og av fagmiljøet gjennom samordningen av det faglige innholdet. Prosessene var krevende; det er forskjeller i undervisningskultur, faglig profil og identitet, men de ansatte hadde forventninger om at prosessene skal styrke utdanningskvaliteten.

Faglig ansatte ved de tidligere høgskolene hevdet at forskning har fått mer oppmerksomhet, arbeidet er i større grad organisert og strategisk rettet, de har fått tilgang til ph.d.-program og administrativ støtte til søknadsskriving, og det er forventninger om økt vitenskapelig publisering. Dette er viktige ressurser for forskningsarbeidet. Forsknings samarbeidet mellom de tidligere institusjonene var imidlertid primært basert på initiativ nedenfra. Her var det iverksatt få tiltak fra sentralt hold som har lyktes med å støtte opp om forskningssamarbeid, og de ansatte hadde svært ulike betingelser og ressurser for å forske. Dette skapte særlig utfordringer i miljøer med kortere forskningstradisjon som skulle konkurrere med veletablerte forskningsmiljøer om interne midler. Økt forskningsorientering har, ifølge de ansatte, også bidratt til større vekt på forskningsmerittering og redusert vekt på praksiskompetanse i rekrutteringen, og en opplevd svekket status og usikkerhet om karrieremuligheter for ansatte som primært underviser.

Integreringen av institusjoner med ulik organisasjonskultur og identitet er krevende. Evalueringen understreket hvor viktig det er at fagmiljøene beholder det de oppfatter som viktige identitetsmarkører i fusjonsprosesser. Disse kan være på ulike nivåer og dreier seg om slikt som å ha en tydelig representant fra den tidligere institusjonen som målbærer de ansattes synspunkter eller tradisjoner. Å skape en felles organisatorisk identitet for den nye og nokså komplekse organisasjonen tar tid, og for å gjøre dette i fellesskap bør man inkludere og være lydhør overfor viktige identitetsmarkører fra de fusjonerte institusjonene.

2.3 Vanskelige fusjonsprosesser i høyere utdanning

Rent generelt inneholder fusjonsprosesser en lang rekke utfordringer som skyldes særegne kjennetegn ved den typen organisasjon universiteter og høgskoler er; i

hvilken grad fusjonen aktiverer maktkamper; hvordan kulturforskjeller håndteres; hvordan forholdet mellom sentrum og periferi i den nye organisasjonen håndteres; hvilken rolle geografiske avstander spiller; og ikke minst tidsaspektet.

Internasjonale studier av fusjoner indikerer at det tar lang tid og krever mye innsats å realisere merverdi av fusjoner (Pritchard & Williamson, 2008), og fusjoner kan koste mye ressurser (Locke, 2007). Både fusjonene ved UiT og NTNU nå, og ved tidligere fusjoner i norsk UH-landskap, viser at det å skape organisatorisk integrasjon tar tid, og at fusjonene i liten grad gir åpenbare gevinster i form av effektivisering, særlig i den administrative virksomheten (Kyvik, 1999). Internasjonale studier tilsier at det er mulig å oppnå effektivisering på lang sikt; på kort sikt har fusjonene betydelige kostnader for organisasjonene og de ansatte (Harman & Harman, 2003).

De fusjonerte lærestedenes historie, kultur, verdier og forskjeller mellom lærestedene som inngår i fusjonen, spiller også en rolle for fusjonsprosessen og utfallet av den (Norgård & Skodvin, 2002). Forhold som geografi, størrelse, ledelse og styring virker inn på både prosessen og utfallet (Kyvik & Stensaker, 2013; Välimaa, Aittola, & Ursin, 2014). Internasjonale studier av fusjoner i UH har også vist at det spiller en rolle om fusjonene skjer innen én og samme sektor, eller om fusjonene skjer på tvers av sektorer (universiteter og høyskoler) (Cai, Pinheiro, Geschwind, & Aarrevaara, 2016). Dette peker på at HVL-fusjonen nok vil ha en rekke prinsipielt andre problemstillinger enn NTNU og UiT. Det å fusjonere læresteder som har komplementær profil, skaper i mindre grad behov å jobbe aktivt med faglig integrasjon, da fusjonen i mindre grad skaper behov for radikale endringer i det enkelte fagmiljø. En fusjon mellom institusjoner som i stor grad har overlappende fagprofil, skaper et mye større potensiale for faglig integrasjon, men øker også kostnadene ved fusjonen – både rent praktisk, men også med tanke på å bygge ny organisasjonskultur og -identitet.

3 Prosessen mot ny HVL

I dette kapitlet gir vi en detaljert prosessbeskrivelse av utviklingen av HVL samt en gjennomgang av de ansattes opplevelse av denne prosessen. Fusjonsprosessene har en tendens å leve videre i organisasjonenes hukommelser i lang tid. Måten fusjonsprosessen har blitt håndtert på og valgene som ble tatt underveis, vil dermed også prege prosessene framover.

I dette kapitlet benytter vi oss av en rekke ulike datakilder, inkludert en rekke dokumenter, intervjuer med nøkkelinformanter, surveys og gruppeintervjuer i hele organisasjonen. Dette gir oss et grunnlag for å drøfte de valgene som har blitt gjort underveis med hensyn til vertikal og horisontal organisering, og hvordan ulike spenningsmomenter har blitt håndtert i prosessen. Vi berører også hvordan de ansatte har opplevd denne prosessen og i hvilken grad, og hvordan, deres stemme har bidratt i omorganiseringsprosessen.

Vi løfter fram sentrale kjennetegn og diskuterer mulige konsekvenser for HVL som en ny organisasjon.

3.1 Bakgrunn

Høgskulen i Sogn og Fjordane, Høgskolen i Bergen og Høgskolen Stord/Haugesund ble alle etablert i 1994 etter høgskolereformen. Alle de tre institusjonene var et resultat av en rekke sammenslåinger mellom ulike regionale høgskoler:

Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF). I 1994 ble Sogndal lærarhøgskule, Sogn og Fjordane distriktshøgskule i Sogndal, Sogn og Fjordane sjukepleiarhøgskule i Førde, Sogn og Fjordane ingeniørhøgskule i Førde og Høgskuleutdanninga på Sandane samlet i Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Høgskolen Stord/Haugesund (HSH). I 1994 ble Statens sikkerhetshøgskole, Haugesund sykepleierhøgskole, Stord lærarhøgskule og Stord sjukepleiarhøgskule slått sammen.

Høgskolen i Bergen (HiB). I 1994 ble Bergen jordmorhøgskole, Bergen vernepleierhøgskole, Høgskolen i psykiatrisk sykepleie, Bergen, Bergen helse- og sosialhøgskole, Bergen lærerhøgskole og Bergen ingeniørhøgskole slått sammen. I 2005 ble

også Statens dykkerskole overført til HiB. Høsten 2014 flyttet HiB inn i nytt bygg, Campus Kronstad.

Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund var før fusjonen relativt like av størrelse. HiSF hadde da ca. 3800 studenter og 330 tilsatte, mens HSH hadde 3200 studenter og 300 tilsatte. Høgskolen i Bergen var omtrent dobbelt så stor, med ca. 7300 studenter og 750 tilsatte.

Universitets- og høgskolenettverket på Vestlandet (UH-nett Vest) ble opprettet 1. januar 2008. Nettverkets formål er formulert som følger: Nettverket skal bidra til å styrke høyere utdanning og forskning ved institusjonene gjennom et forpliktende nettverkssamarbeid. Det skal være et samarbeid mellom selvstendige institusjoner der hver institusjon skal ha mulighet for å videreutvikle sine særtrekk og fortrinn. Det legges særlig vekt på å utvikle gode samarbeidsmodeller, en tydelig arbeidsdeling mellom institusjonene og konsentrasjon av arbeidsinnsats⁷.

Sammen med Universitetet i Bergen var de tre høgskolene medlemmer av UH-nett Vest helt fra starten, og følgelig kan man anta at høgskolene kjente hverandre godt i forkant av fusjonen. Høgskulen i Volda (HVO) ble medlem av nettverket i april 2009. Universitetet i Stavanger ble medlem i juni 2014. I mars 2018 ble Universitetet i Agder medlem. I dag har nettverket fem medlemmer, inkludert Høgskulen på Vestlandet.

3.2 Strukturreformen som pådriver for fusjon på Vestlandet

Vinteren 2014 opplyste daværende kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen at arbeidet med en ny stortingsmelding om struktur i høyere utdanning, var påbegynt. Det ble tatt sikte på å legge denne frem våren 2015. I forkant av meldingen ba Kunnskapsdepartementet i brev av 26. mai 2014 om innspill fra de enkelte institusjonene med forslag til strukturelle endringer. I disse innspillene ble også institusjonene bedt om å skissere sin ønskede strategiske posisjon i 2020.

Kort oppsummert ønsket Høgskolen i Bergen (HiB) en fusjon med HSH, HiSF og HVO, alternativt så de for seg en fusjon med Universitetet i Bergen. Hovedmålet frem mot 2020 ble oppgitt å være å videreutvikle den profesjons- og arbeidslivsrettede profilen og på enda lengre sikt oppnå universitetsstatus. Det er interessant å registrere at HiBs styre i oktober 2014 vedtok å arbeide for en fusjon med Universitetet i Bergen – et vedtak som også ble opprettholdt på styremøte i februar 2015.

Ifølge våre informanter så HSH i 2014 for seg en fusjon med UiS, og høgskolen var på dette tidspunktet i gang med faktiske forhandlinger om en fusjon med universitetet. Ambisjonen frem mot 2020 var å slå seg sammen med en annen/andre høyere

⁷ <https://uhnettvest.no/om-uh-nett-vest/>

utdanningsinstitusjoner på Vestlandet, for således å bidra til utviklingen av Vestlandet som en utdanningsregion. HiSF på sin side ønsket fortsatt selvstendighet frem mot 2020, eventuelt å videreutvikle UH-nett Vest til én institusjon. En fusjon med HVO ble også vurdert som et alternativ, ifølge våre informanter.

3.3 Fire faser mot en ny organisasjon

Helt innledningsvis i fusjonsprosessen mellom de tre høgskolene så man for seg at man kunne dele denne prosessen inn i fire faser: utredningsfasen, forhandlingsfasen, interimfasen og implementerings- og utviklingsfasen.



Bildet er hentet fra felles nettside fusjonsinfo.no (nettsiden er ikke lengre aktiv)

3.3.1 Utredningsfasen (høsten 2015–februar/mars 2016)

Sommeren 2015 bestemte de tre høgskolene (Høgskolen i Bergen, Høgskolen Stord/Haugesund og Høgskulen i Sogn og Fjordane) seg for å få gjennomført en felles utredning som mulig grunnlag for fremtidige fusjonsforhandlinger. Utredningen skulle omfatte en kartlegging av status for høgskolene og en mulighetsstudie for å synliggjøre og vurdere mulighetene for sammen å utvikle en ny høyere utdanningsinstitusjon på Vestlandet.

Høsten 2015 ga de NIFU i oppdrag å gjennomføre denne. Selv om NIFU pekte på en rekke utfordringer knyttet til en fusjon, vurderte man likevel at fordelene ved en fusjon framsto som større enn ulempene. Vurderingen tok utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets politikk og føringer for utviklingen av universitets- og høgskolesektoren (slik det da var beskrevet i Strukturmeldingen), samt at NIFU pekte på at en fusjonert høgskole på sikt kunne ha muligheter til blant annet å utvide og forsterke den regionale rollen, utvikle større, bredere og sterkere fagmiljøer og klare å tilby et femårig mastergradsløp for lærerutdanning. Av ulempene ved en fusjon ble de store geografiske avstandene fremhevet som kanskje den største, begrunnet blant

annet i at en flercampusmodell innebærer utfordringer knyttet til kommunikasjon og samarbeid. Effektivitetsgevinstene er usikre, og en flercampus-modell kan innebære fare for utvikling av nye byråkratiske strukturer (Røsdal, Kyvik, Næss, Gunnes, & Olsen, 2015).

NIFUs fusjonsutredning ble overlevert høgskolene i desember 2015 og lagt frem på de respektive høgskolenes styremøter i februar 2016. HSH vedtok på dette styremøtet å inngå i fusjonsforhandlinger med HiB og HiSF. HiB vedtok å arbeide videre for en fusjon med én eller flere institusjoner på Vestlandet med mål om å etablere en ny profesjonshøgskole. Imidlertid holder HiB fast på universitetsambisjonen. HiSF var i februar 2016 ikke like tydelig på hvorvidt man ønsket å gå inn i fusjonsforhandlinger eller ikke, og eventuelt med hvilke institusjoner. Man ønsket blant annet også å invitere Høgskulen i Volda inn i mulige fusjonsforhandlinger.

Frem til nye styremøter i mars ble det gjennomført det man kalte «sonderings-samtaler», da HiSF hadde gitt uttrykk for at de ikke ville gå for fort frem. Det ble også tatt kontakt med Høgskulen i Volda i denne perioden, og de ble bedt om å gjøre rede for eget standpunkt i mulige fusjonsutredninger.

Alle de tre høgskolene hadde styremøte 10. mars 2016. Alle styremøtene vedtok å inngå i fusjonsforhandlinger. Høgskulen i Volda ble ikke med videre.

3.3.2 Forhandlingsfasen – perioden fra forhandlingsvedtaket til fusjonsvedtaket (mars–juni 2016)

Etter at de tre høgskolene hadde vedtatt fusjonsforhandlinger, ble arbeidet med å utarbeide en fusjonsplattform igangsatt. Den skulle etter planen vedtas i mai 2016. Gjennom intervjuer gjennomført med ansatte og ledere ved HVL, ble det gjennomgående gitt uttrykk for at fusjonsplattformen er «god».

Våren 2016 ble det etablert interne fusjonssekretariater ved de gamle høgskolene. Fusjonssekretariatet skulle forberede arbeid i tilknytning til fusjonen. Dette innebar i hovedsak organisering av fusjonsprogrammet med prosjekter, avklaring av spørsmål, forberedelse av saker til innstillingsrådet (som bestod av de gamle høgskoleledelsene) og til styret.

Fusjonsavtale

Den 25. mai inngikk de tre høgskolene en fusjonsavtale, hvor det ble fastslått at navnet på den nye høgskolen skulle være Høgskulen på Vestlandet. I avtalen heter det at det «... i det mangfoldige kompetansefellesskapet ved dei tre institusjonane skal Høgskulen på Vestlandet byggjast og utviklast til ein fagleg sterk og tydeleg kunnskapsinstitusjon. Høgskulen på Vestlandet skal ha eit nært samarbeid med samfunns-, arbeids- og næringsliv, og yte bidrag til regional, nasjonal og internasjonal

kunnskapsutvikling. Høgskulen på Vestlandet skal ha ein klar ambisjon om å verte universitet med ein profesjons- og arbeidslivsretta profil».

Det slås fast at det er en forutsetning at fusjonen skjer mellom tre likeverdige parter og at ingen studiesteder skal nedlegges i forbindelse med fusjonen. Det legges vekt på at virksomheten ved de tidligere høgskolene skal gå mest mulig som normalt i fusjons- og implementeringsfasen med tanke på studiekvalitet og arbeidsvilkår.

Fusjonsavtalen legger vekt på at organiseringen og videreutviklingen av HVL skal skje med utgangspunkt i følgende prinsipper (for ledelse og faglig og administrativ organisering):

Ledelse

- *«HVL skal ha normalmodellen for ledelse etter universitets- og høgskoleloven. Det innebærer ansatt rektor og ekstern styreleder*
- *Rektor skal ha hovedarbeidsplass i Bergen*
- *Det skal være en prorektor i hver nærregion som på vegne av rektor har ansvar for regional utvikling i nærregionen. Prorektorene skal også ha et funksjonsansvar på institusjonsnivå, som f.eks. kan være utdanning, forskning, innovasjon, internasjonalisering eller digitalisering*
- *HVL skal ha gjennomgående ledelse og ensartet ledelse på alle nivåer*
- *HVL skal ha en strategisk faglig og administrativ ledelse på flere nivåer i nær-regionene.*
- *Ansatte skal ha nærhet til faglig ledelse og personalledelse*
- *Som hovedregel skal ledere i den nye institusjonen ikke ha personalansvar for flere enn 20-30 ansatte»*

Faglig organisering

- *«De største profesjonsutdannelsene skal bli tilbys i de tre nærregionene. Andre sterke fag og utdannelser skal ha gode utviklingsmuligheter på HVL*
- *HVL skal ha få og store enheter på nivå 2. I forbindelse med utredningen av den faglige organiseringen skal det særskilt vurderes hvordan disiplinmiljøene best kan videreutvikles og styrke den faglige profilen til HVL*
- *HVL skal ha felles utdanningsforløp med rom for å utvikle faglige profiler etter egenart og lokale behov*
- *Det skal være utdanning på masternivå på alle studiestedene*
- *Master- og doktorgradsutdannelsene skal gi merverdi for nærregionene*
- *Ph.d.-programmene skal støtte og bygge på profilen og satsingsområdene til HVL*
- *HVL skal ha en organisering som også styrker forskningsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt*
- *Det skal være representanter for nærregionene i råd og utvalg»*

Administrativ organisering

- *«Administrativ organisering skal ta utgangspunkt i den faglige organiseringen, og det skal velges administrative løsninger som støtter opp under kjernevirksomheten, ivaretar prinsipper for god forvaltning og som samtidig sikrer kvalitet og effektivitet*
- *Administrative funksjoner skal tilpasses aktivitet og kompetansebehov i nærregionene og på studiestedene».*
- *«Innplassering i faglige og administrative lederstillinger skal skje etter kvalifikasjonsprinsippet*
- *HVL skal arbeide for balanse med hensyn til kjønn og geografi i rekruttering til leder- og nestlederstillinger*
- *HVL skal legge til rette for kompetanseheving i begge de faglige karriereveiene, og i administrativt arbeid*
- *Stuedsteder, fag og utdannelser skal kunne profileres særskilt»*

I avtalen ber interimsstyret HiB, HiSF og HSH Kunnskapsdepartementet om å opprette et interimsstyre med 13 medlemmer.

3.3.3 Interimfasen – perioden mellom fusjonsvedtaket og fusjonstidspunktet (juni–desember)

Prosjektorganisasjon

Etter at de tre institusjonene har fremforhandlet en fusjonsavtale, foregår den videre planleggingen av virksomheten i den nye høgskolen i en midlertidig programorganisasjon, samtidig som den ordinære driften opprettholdes i de tre linjeorganisasjonene. På bakgrunn av fusjonsavtalen er det blitt utarbeidet et fusjonsprogram, som danner utgangspunktet for prosjektorganisasjonens arbeid.

Prosjektorganisasjonen blir dermed en midlertidig, tverrinstitusjonell organisasjon som etableres etter fusjonsvedtaket den 09.06.16, med sikte på å etablere en felles struktur for beslutninger, prosesser og medvirkning. Prosjektorganisasjonen får ansvaret for å forberede saker til interimsstyret og planlegge driften i den nye institusjonen, herunder administrative systemer og funksjoner som skal samkjøres og bli ensartede. Interimsstyret behandler og fatter vedtak ut fra leveransene i delprosjektene. I dokumenter omtales denne midlertidige organisasjonen også som programorganisasjon.

I første omgang legges det vekt på de administrative fremfor faglige strukturene i denne fasen (i halvåret fra fusjonsvedtak til fusjon). Det ene unntaket er planleggingen av en ny femårig masterutdanning for lærere, som allerede blir iverksatt året etter, høsten 2017. I tillegg tilrettelegger prosjektorganisasjonen for vurderinger og

diskusjoner av hvordan den faglige strukturen skal se ut. Alle disse aktivitetene skjer gjennom organiseringen i seks overordnede prosjekter, som blir beskrevet nedenfor:

Prosjekt Faglig plattform, profil og strategi

Mandat: Å foreslå faglig plattform, profil og prioriteringer for den nye høyskolen. Prosjektet skal utrede mulighetene for strategisk faglig utvikling og utarbeide prinsipper og retningslinjer for utvikling av den faglige virksomheten ved høyskolen og samkjøringer av utdanning. Leveransene i prosjektet skal blant annet danne grunnlag for det videre arbeid med en strategisk plan for Høgskulen på Vestlandet for perioden 2018–2023.

Prosjekt Faglig og administrativ organisering (Fordelt på to delprosjekter: (a) Ledelse og faglig organisering og (b) Administrativ organisering)

Mandat: Å foreslå struktur og funksjonsområder for faglig og administrativ ledelse på nivå 1, organisering og ledelse av faglig og administrativ virksomhet på nivå 2, samt prinsipper for organisering og ledelse på nivå 3. Prosjektet skal utrede og foreslå ulike modeller for en slik organisering, som skal bygge på fusjonsavtalen.

Prosjekt Administrative tjenester

Mandat: Å etablere en felles administrasjon for Høgskulen på Vestlandet. Administrasjonen skal utvikles som en forvaltningsenhet med samkjørte rutiner, prosesser, retningslinjer og regelverk.

Prosjekt Lærerutdanning (Fordelt på tre delprosjekter: (a) Akkreditering og (b) Delprosjekt Lærerutdanning 8-13 og (c) Delprosjekt Arbeidsplassbasert masterutdanning)

Mandat: Å utarbeide et tilstrekkelig grunnlag for at styret ved Høgskolen i Bergen kan akkreditere de nye grunnskolelærerutdanningene ved den nye institusjonen, levere en rapport som utreder muligheten og behovet for lektorutdanning 8-13 ved den nye institusjonen samt en annen rapport som utreder muligheten og behovet for arbeidsplassbasert masterutdanning for lærere i grunnskolen.

Prosjekt Digitalisering

Mandat: Å bidra til at interimsstyret skal kunne foreta strategiske veivalg innenfor digitale satsinger og utarbeide et grunnlag for satsingen «Digital høyskule på Vestlandet» til interimsstyret.

Prosjekt Innplassering av ledere

Mandat: Innplassering av ny ledelse.

Prosjektene 1, 2, 3 og 4 blir ledet og driftet av internt ansatte ved de fusjonerte høyskolene. Prosjekt Digitalisering blir ledet av en ekstern prosjektleder og har ellers interne medarbeidere med i prosjektgruppen. Prosjekt Innplassering blir ledet og driftet av et eksternt konsulentfirma. Det blir nedsatt arbeidsgrupper i alle prosjektene.

I prosjekt 1 og 2 etableres det styringsgrupper. Styringsgruppene drøfter forslag til prosjekt- og delprosjektplaner, i tillegg til å vurdere leveransene fra delprosjektene. Styringsgruppene har ansvar for at prosjektene styres i tråd med målsettingene for fusjonsprogrammet og mandatet til prosjektet.

I hvert av de seks prosjektene utpekes det prosjektledelser, som blant annet får ansvaret for at det i prosjektet utarbeides prosjektplan og eventuelle delprosjektplaner, i tillegg til å ta ansvaret for styring og kvalitetssikring i prosjektet.

Det blir også etablert et programsekretariat med utgangspunkt i de tre høgskolenes fusjonssekretariat fra fase 2. Sekretariatet får en todelt funksjon som sekretariat og prosjekt- og prosesstøtte. Sekretariatet får blant annet ansvar for å forberede saker til interimsstyret, fungere som sekretariat for felles IDF og for arbeidsgiverfunksjonen i interimfasen, foreta utredninger som skal danne grunnlag for diskusjoner i prosjektene. Programsekretariatet består av en programkoordinator, en koordinator for styresaker til interimsstyret, en seniorkonsulent (referent/sakshandsaming for interimsstyret) og en kommunikasjonsmedarbeider.

Fusjonsprogrammet

Målsettingen med fusjonsprogrammet er å planlegge virksomheten i Høgskulen på Vestlandet, basert på de føringene som ligger i fusjonsavtalen, ambisjonsmålene for fusjonen og gjeldende regelverk. Mye av dette arbeidet skjer med utgangspunkt i modeller og erfaringer fra andre institusjoner i sektoren som har fusjonert, og her skjelves det spesielt til Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Utformingen av fusjonsprogrammet skjer i dialog mellom fusjonssekretariatet og innstillingsrådet (se beskrivelse nedenfor). Utpekte prosjekt- og delprosjektledere får programutkast til gjennomsyn med anledning til å gi innspill. I tillegg får *det felles informasjons-, drøftings- og forhandlingsutvalget* (IDF) også presentert fusjonsprogrammet, med muligheter for å gi kommentarer.

Prosjektorganisasjonen skal være i funksjon frem til fusjonstidspunktet, mens de ulike prosjektene i fusjonsprogrammet skal fortsette sitt arbeid også etter fusjonstidspunktet. Dette arbeidet vil da formelt være en del av den nye institusjonen. Allerede i planleggingsarbeidet forut for beslutningen om en fusjon blir det etablert to organer på tvers av de tre institusjonene, som skal samarbeide om utformingen av og prosessen henimot en mulig, ny institusjon. De to organene er *det felles fusjonssekretariatet* og *innstillingsrådet*. Disse kommer også til å fungere i interimfasen.

Felles fusjonssekretariat

Fusjonssekretariatet består av høgskoledirektørene ved HSH og HiB, viserektor FoU ved HiSF og medarbeidere fra ulike områder i administrasjonen ved de tre

høgskolene. Sekretariatet avholder sitt første møte i april 2016 og setter i den forbindelse i gang arbeidet med å planlegge og utrede en mulig fusjon. Sekretariatet skal utøve støttefunksjoner opp mot prosjektene i fusjonsprogrammet og bistå med saksforberedelse til interimsstyret.

Innstillingsrådet

Innstillingsrådet er en videreføring av det forhandlingsutvalget som ble nedsatt i fase 2 av fusjonen (se figur s. 9). Innstillingsrådets funksjon har vært å ivareta ansvar og myndighet i saker som har med planlegging av den nye institusjonen å gjøre, i påvente av at en ny rektor tilsettes og trer i funksjon. Innstillingsrådet skal sørge for kontinuitet i fusjonsprosessen og se til at prinsippene i fusjonsavtalen følges opp.

Interimsstyre

I løpet av august 2016 blir det nedsatt et interimsstyre som får innvilget fullmakt av Kunnskapsdepartementet til å treffe avgjørelser om den grunnleggende utformingen av den nye institusjonens organisering og profil. Mandatet til styret innebærer at HiB, HiSF og HSH må følge opp vedtakene til interimsstyret. Ved tvil om beslutningsmyndighet skal sakene avgjøres av departementet.

I sitt brev til de tre institusjonene skriver Kunnskapsdepartementet at det nye styret skal:

- *Treffe beslutninger om mål og strategier for den nye høyskolens samlede virksomhet.*
- *Treffe beslutninger om styring, ledelse, organisering, infrastruktur og driftsmodeller for den nye høyskolen.*
- *Fremme fellesskap og samarbeid på tvers av de tre høyskolene og utarbeide opplegg for nødvendige omstillingsvedtak.*

Ved siden av ansvaret for å utforme og beslutte visjon, faglig profil, faglig organisering og innplassering, får styret også ansvaret for budsjett, nye forskrifter, reglement og utvalg som skal på plass. Styret forholder seg til universitets- og høgskoleloven og Kunnskapsdepartementets veileder til universitets- og høgskolestyrer, «*Rammer for arbeidet til styrene for universiteter og høyskoler*».

Styret blir sammensatt i tråd med forslagene fra høgskolene, hvor departementet oppnevner fem av 13 styremedlemmer, herunder styreleder. Styret består av undervisnings- og forskerpersonale og teknisk-administrativt personale ved de tre høgskolene.

Interimsstyrets sammensetning: HiB har fast representant fra det teknisk-administrative personalet i perioden, mens HSH og HiSF får et varamedlem hver, med møte- og talerett. Interimsstyrets sammensetning:

Tabell 3.1. Sammensetning av interimsstyret

	HiB	HiSF	HSH	Eksterne	SUM	Vara
Undervisning- og forskingspersonale	2	1	1		4	
Teknisk-administrativt personale	1				1	HSH og HiSF
Studenter	1	1	1		3	
Eksterne	2	1	1	1	5	
					13	

HiB har fast representant fra det teknisk-administrative personalet i perioden, mens HSH og HiSF får et varamedlem hver, med møte- og talerett.

Valget til interimsstyret

Valg til interimsstyret skjer som separate valg ved de tre fusjonerende høgskolene, etter de tre høgskolenes gjeldende valgereglementer. I forbindelse med beslutning om fusjon er det blitt nedsatt et innstillingsråd, som blant annet utformer retningslinjer for sammensetningen av styret i den nye institusjonen. Departementet, som har godkjent denne valgprosedyren, legger vekt på at kravet om kjønnsrepresentasjon innenfor den enkelte gruppe i styret skal oppfylles. Kravet innebærer at det skal velges to medlemmer av hvert kjønn til de fire undervisnings- og forskningspersonale-plasene, og at studentmedlemmene skal inkludere begge kjønn. Etter gjennomføringen av valgene viser det seg at representanter for undervisningspersonalet ved HiSF og HSH ikke oppfyller kravet om kjønnsrepresentasjonen i tråd med likestillingsloven (mens den for øvrig er oppfylt). De lokale valgstyrene fra de to institusjonene går deretter i dialog med Innstillingsrådet om hvordan spørsmålet skal håndteres. Begge institusjonene har valgt en mannlig representant, og det ender med at HSHs toppkandidat må bytte plass med den høyest rangerte vararepresentanten av motsatt kjønn (valgt fra HSH). Årsaken til at det er HSH og ikke HiSF som ender opp med å skifte ut sin representant, er at HSHs toppkandidat har fått færre førstestemmer i alt (HSHs toppkandidat får 42,2 prosent av stemmene, mens HiSFs toppkandidat får 63,3 prosent). Dette er i tråd med Innstillingsrådets retningslinjer.

Interimsstyret sitter fram til 31. desember 2016 og går over til å fungere som ordinært fellesstyre for HVL i perioden 1. januar 2017–31. juli 2019.

Hele interimfasen avsluttes med ny organisasjon 1.1.2017.

Mange høringer, men hvem blir hørt?

En del av prosessen med å involvere ansatte i denne første fasen har vært omfattende, og enkelte informanter har gitt uttrykk for at fremgangsmåten ikke alltid har vært like oversiktlig, til tross for at det i mange sammenhenger har vært fastlagt

rutiner for å dra ansatte inn underveis og (ønsker om å) skape en mest mulig transparent prosess. Vi har ikke inntrykk av at det nødvendigvis skorter på verken intensjoner eller reelt iverksatte tiltak for å involvere ansatte i denne startfasen, men at kvaliteten på prosessen som sådan har vært noe varierende. Enkelte av informantene opplever at det i denne perioden rett og slett var for vanskelig å danne seg et overblikk, blant annet på grunn av en opplevelse av massiv møtevirksomhet og høringsrunder (se også 3.4 for videre diskusjon).

For eksempel, prosjektgruppen som hadde ansvar for å utvikle en organisasjonsmodell for administrativ organisering, gikk i gang med arbeidet sitt i 2016. I løpet av perioden fram til fusjonsvedtaket i 2017 ble de ansatte regelmessig og hyppig involvert i arbeidet med modellforslagene, blant annet gjennom høringsrunder. Styret traff endelig beslutning om hvilken modell som skulle tas i bruk, på bakgrunn av to ulike modeller som ble foreslått av prosjektgruppen. Eksemplet kan tjene som en illustrasjon på hvor utfordrende slike prosesser ofte er. For å sikre størst mulig medvirkning og transparens ble det her iverksatt omfattende høringsrunder, som samtidig førte til en viss organisatorisk «utmattelse» blant en del av de ansatte. Dette er noe man til dels kan gjenfinne gjennom hele perioden, og av informantene er det mange som peker på at disse prosessene har vært preget av dårlig tid, at det har skjedd for mye på én gang og at det har vært mange prosesser «oppå» hverandre, uten at man har hatt sentralt koordinerende instanser som kunne forenklet og gjort deltakelsen og involveringen smidigere. Opplevelser som går igjen, er at dette har vært «tåkete», «unødig komplisert» og at det ikke har vært «gunstig rekkefølge på ting». Flere informanter peker på at de opplever at mulighetene for medvirkning og involvering har blitt mindre.

3.3.4 Implementerings- og utviklingsfasen – perioden etter fusjonstidspunktet (fra januar 2017)

Organisasjonsutviklingsprogrammet

De færreste prosjektene i fusjonsprogrammet hadde fullstendige leveranser til 01.01.17, og det forelå heller ingen entydig målsetning om dette ved oppstarten av prosjektene. I januar 2017 etableres det et organisasjonsutviklingsprogram (OU) med henblikk på å videreføre prosjektene fra implementerings- og utviklingsfasen av den nye høgskolen. Dette svarer til fase 4 i fusjonsprosessen (se s. 9). OU-programmet har som målsetting å bidra til å utvikle HVL til én institusjon, slik at målene i fusjonsavtalen skal bli realisert frem til dette arbeidet kan plasseres på administrativt og vitenskapelig nivå.

Programnivået

OU-programmet blir styrt med mandat fra styret. Det blir utpekt en programledelse som får ansvaret for styringen av programmet. Dette innebærer ansvar for at fremdriften i prosjektet er i samsvar med mandatet samt ansvar for koordinering av ressursene i prosjektet. Det blir også ansatt en OU-leder, som får det overordnede ansvaret for OU-programmet og for at styret har tilstrekkelig informasjon om grunnlaget i prosjektene. I tillegg får OU-leder ansvaret for rapportering og for å informere styret om avvik.

Mandatet for OU-programmet ble gitt av styret den 9. mars 2017, som også skulle ivareta muligheter for tilpasninger underveis i perioden. Programmet skulle ha særlig oppmerksomhet rettet mot:

1. *Å legge til rette for en godt planlagt, helhetlig og involverende strategiprosess*
2. *Å utvikle en formell faglig og administrativ organisasjonsstruktur som sikrer evnen til å utnytte den samlede kapasiteten og kompetansen i organisasjonen*
3. *Å identifisere digitale utviklingsområder som bidrar til å etablere bærekraftige digitale praksiser i hele virksomheten, til støtte for vitenskapelig og administrativ kvalitetsutvikling*
4. *Å utvikle nye felles arbeidsprosesser som skaper rom for kapasitetsøkning som gjør det mulig å løse nye oppgaver i det fremtidige HVL.*

Prosjektnivået

Organiseringen av OU-programmet tar utgangspunkt i fusjonsprogrammet. Hvert prosjekt blir godkjent av styret eller rektor og har en ansvarlig leder. Prosjektlederne blir enten rekruttert fra OU-teamet som blir nedsatt, eller gjennom en egen rekrutteringsprosess. Hvert prosjekt får også sitt eget mandat. I motsetning til fusjonsprogrammet blir det vel å merke ikke nedsatt egne styringsgrupper i noen av prosjektene. Da OU-programmet kommer til å påvirke ansettelsesforholdene til de ansatte, velger man å dra inn de tillitsvalgte gjennom opprettelsen av et programråd, som kan gi rom for en annen type og hyppigere innspill enn hva IDF-møtene kan.

Utfordringer med å etablere administrativ organisering

Den administrative modellen blir vedtatt av styret i mars 2018 og lederne for de administrative enhetene, knyttet til avdelingene i fellesadministrasjonen og fakultetene, inntreer i stillingene 1.08.2018 (med enkelte unntak, hvor inntredelsene først skjer senere på høsten). Også andre deler av den administrative modellen blir iverksatt i denne perioden. Bemanningsplaner for enhetene blir vedtatt våren 2018 og kartleggingssamtaler med de administrativt ansatte gjennomføres i mai, juni og august 2018. Formelt og endelig vedtak om innplassering skjer i november og desember 2018. Den faglige organiseringen ble vedtatt året før, med styrevedtak om

fakultetsstruktur i februar 2017 og instituttstruktur som vedtas et halvt år senere, i september.

Flere ansatte gir uttrykk for at de opplever at det har tatt uforholdsmessig lang tid å endelig bestemme den administrative organisasjonen og at det har vært uheldig for muligheten til å planlegge og utvikle både undervisning og forskning (se også 3.4 for videre diskusjon), i tillegg til at det har medført et større etterslep i arbeidet med å etablere faglige og sosiale fellesskap blant de ansatte i en ny organisasjon. I utgangspunktet var det planlagt slik at man først skulle vedta en faglig organisering og deretter finne frem til en administrativ organisering. Det gikk sin beskrevet overfor altså ca. 13 måneder fra styrevedtaket om en faglig organisering i februar 2017 til styrevedtaket om administrativ organisering i mars 2018. En informant peker på at den interne prosessen, hvor man skulle utgreie og komme til enighet om administrativ organisering tok lang tid i den strategiske ledergruppen som satt med ansvaret.

En gjennomgående negativ erfaring som mange av informantene trekker frem, knytter seg nettopp til at den administrative modellen ikke var landet før det faglige var på plass (selv om denne rekkefølgen var planlagt slik til å begynne med). Flere opplever at dette også har hemmet mulighetene for faglig utvikling og innovasjon, og at mulige synergieffekter uteble. Videre påpekes det at dette også i stor grad bidro til å skape uro i organisasjonen, på et tidspunkt hvor det var stort behov for å finne en samlende struktur og et «felles forslag» i den nye institusjonen. Flere sitter igjen med et inntrykk av at den administrative organiseringen har vært et hastverksarbeid, til tross for at det tok lang tid å vedta en modell. Mange informanter gir også uttrykk for at det ville vært mere hensiktsmessig om den administrative delen hadde vært på plass før den faglige organiseringen. Noen peker i den sammenhengen på at det tok for lang tid å få på plass nye dekaner i den nye organisasjonen og dette medførte et «etterslep» i arbeidet med å finne frem til en administrativ modell. Ifølge enkelte av informantene var det betydelige uklarheter knyttet til ansvarsområder og funksjoner når «gamle» dekaner skulle erstattes av nye og at dette i seg selv var medvirkende til at arbeidet med å utvikle en modell for den administrative organiseringen ble bremsset opp og ikke fant fotfeste parallelt med å finne en modell for den faglige organiseringen. Mens det underveis i prosessene med å utvikle nye modeller for administrativ organisering ble ansatt nye dekaner, ble det samtidig opprettet en «overgangsordning» hvor de tidligere dekanene fortsatt var involvert i arbeidet med organisasjonsmodellene og det ordinære dekanarbeidet. Etter hvert opplevde flere av de tidligere dekanene at mulighetene for medvirkning og involvering ble stadig mindre og at førstehåndsinformasjon i avtagende grad ble delt med dem. De nyan-satte dekanene fikk etter hvert ansvaret for å utvikle modellene videre sammen med den strategiske ledergruppen, mens de tidligere dekanene fikk ansvaret for å fortsette å drifte sine avdelinger.

Årsaken til forsinkelsen skyldes nok flere forhold og blant informantene finner vi, slik vi har beskrevet overfor, ulike forklaringer på hvorfor det ble slik. Enkelte opplever at forsinkelsen hang sammen med at «overgangsordningen» mellom nye og gamle dekaner ikke fungerte, bl.a. på grunn av generelle utfordringer med å overgi ansvaret til andre, når man er «midt oppi» prosessen med å vurdere og utvikle ulike modeller. Samtidig var det også slik at man helt bevisst ønsket å gi den nye gruppen av dekaner, i tillegg til prorektorer og direktører som tiltrådte i august 2017, eierskap til og ansvar for arbeidet med å finne en administrativ modell. En informant peker på at det først og fremst var de interne diskusjonene i denne strategiske ledergruppen som førte til at tiden trakk ut og at uklarheten i arbeidsdeling og ansvar mellom nye og gamle dekaner ikke hadde noen vesentlig betydning for arbeidet med å finne frem til en administrativ organisering.

Proessen ble avsluttet 01.01.18.

Tabell 3.2. Faglig organisering per 01.01.18⁸

Fakultet	Institutter
Fakultet for helse- og sosialvitenskap (FHS)	Institutt for helse og funksjon
	Institutt for helse- og omsorgsvitenskap
	Institutt for velferd og deltaking
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN)	Institutt for bio- og kjemiingeniørfag
	Institutt for brannsikkerhet og HMS
	Institutt for byggfag
	Institutt for data- og realfag
	Institutt for elektrofag
	Institutt for maskin- og marinfag
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett (FLKI)	Institutt for miljø- og naturvitenskap
	Institutt for idrett, kosthold og naturfag
	Institutt for kunstfag
	Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (FØS)	Institutt for språk, litteratur, matematikk og tolking
	Institutt for maritime studium
	Institutt for samfunnsvitenskap
	Institutt for økonomi og administrasjon

3.4 De ansattes opplevelse av prosessen mot ny organisering

Det er liten tvil om at fusjonsprosessen har satt sitt preg på organisasjonen i de årene prosessen har pågått. En av de mest sentrale konklusjonene i fokusgruppeintervjuene som ble gjennomført våren 2019, var at omorganiseringsprosessen opplevdes som krevende, særlig for de administrativt ansatte. Som også påpekt i beskrivelsene over, de ansatte opplevde prosessen både som svært langsom og svært hurtig samtidig. Opplevelsen av treghet var særlig knyttet til forsinkelsene, noe som for mange administrativt ansatte betydde usikkerhet og uklarhet rundt egen arbeidssituasjon, og for de faglig ansatte at det over en lang periode ikke var tydelig hvilke

⁸ Ved FIN har antallet institutter blitt redusert fra 7 til 5 i etterkant.

administrativt ansatte de skulle henvende seg til. Ansatte oppfattet dermed at de hadde mindre administrativ støtte. Det fantes imidlertid også en opplevelse av at hele prosessen gikk i et forrykende tempo, med mange høringer, innspillsrunder og samtidige endringsprosesser i flere ledd av organisasjonen. Mange beskriver situasjonen som kaotisk og at de i liten grad hadde oversikt over helheten.

Som vi beskrev også i kapittel 2, er fusjonsprosessen ved HVL noe som i stor grad har blitt drevet fram av eksterne føringer. Dette er også noe mange ansatte framhever i intervjuene. De følte at fusjonen ble bestemt «et annet sted» og at den dermed var et resultat av nasjonal politikk og eksterne krav – fra Strukturreformen, krav om femårig lærerutdanning, NOKUT, osv. Knyttet til disse kravene mener mange ansatte i intervjuene at fusjon var en nødvendighet. Det er samtidig ikke alle som er enige i dette, særlig på fagområder der disse eksterne føringene har vært mindre sentrale, eller behovet for å fusjonere har vært følt i mindre grad. Samlet sett kan man si at de ansatte i begrenset grad opplevde eierskap til prosessen, det var ikke initiativ fra grasrota der ansatte så åpenbare faglige synergier og gevinster. Prosessen hadde i tillegg sett noe ulik ut ved de enkelte campus. Ved HSH hadde mange vært innforstått med at man måtte fusjonere med noen, ved HiSF hadde man organisert store allmøter, og det var også noe usikkert inntil siste stund om man skulle fusjonere, mens ved HiB gikk prosessen raskere.

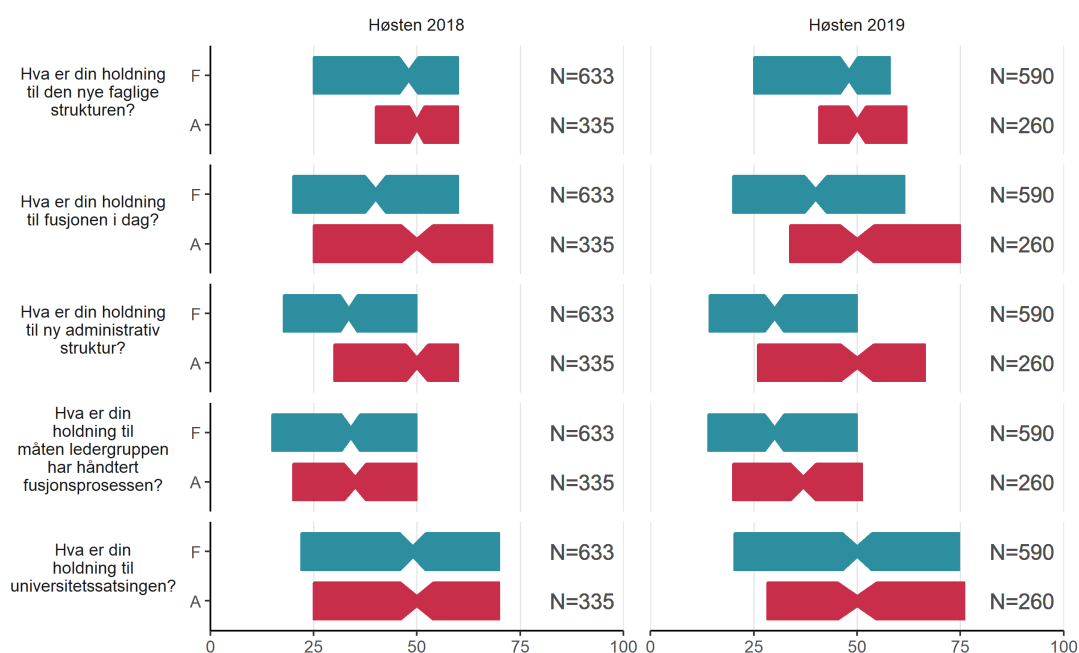
«Vi hadde ikke mange alternativer. Styret var klart på behovet siden 2009. Vi visste at vi skulle bli større. Gikk jo først til UiS og så til HiB. Men når startet fusjonen for oss da? 2009? Egentlig etter Stjernø, vi visste at det måtte komme en krevende prosess» (intervjunotat, Stord – april 2019)

Videre i dette kapitlet går vi gjennom de ansattes generelle synspunkter på fusjonsprosessen, den informasjonen de mener de har fått om prosessen, og hvordan de ansatte vurderer sin egen deltakelse i prosessen.

3.4.1 Generelle holdninger til fusjonen: «Fusjonsbarometer»

Det finnes en rekke former for trykk som måles med ulike barometre, som arbeidslivsbarometeret som måler trykket i arbeidslivet, og medbestemmelsesbarometeret som måler trykket på den norske samarbeidsmodellen. I vår spørreundersøkelse forsøkte vi å måle trykket på fusjonen ved å stille spørsmål om de ansattes holdninger til ulike aspekter ved omorganiseringsprosessen. De ansatte ble spurt om sin holdning til fusjonen, ny administrativ struktur, ny faglig struktur, universitetssatsingen og ledelsens håndtering av fusjonsprosessen. Holdningene ble angitt på en skala fra 0 til 100, der 0 var svært negativ og 100 var svært positiv. Et gjennomsnitt på rundt 50 vil derfor bety at man verken er positiv eller negativ til det aktuelle spørsmålet.

Figur 3.1 viser fordelingen av svarene på de fem spørsmålene fordelt på administrativt ansatte (A) og faglig ansatte (F) for høsten 2018 og høsten 2019. Den fargede boksen tilsvarer halvparten av alle «barometerverdiene» og sier hvor smal eller bred spredning det er i svarene. Det innsnevrede området i hver boks kan brukes til å sammenligne ulike grupper: Der de innsnevrede områdene for to bokser ikke overlapper, er det en statistisk signifikant forskjell. Der innsnevringen er smalest, finner man medianen, altså der hvor halvparten av respondentene er over og halvparten er under denne verdien.



Figur 3.1. Fordelingen av de ansattes svar på en skala fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest, om hvordan de forholder seg til fusjonen. Bokser hvor innsnevringene overlapper hverandre har ikke forskjellige medianer. A=administrativt ansatte, F=faglig ansatte.

Det første vi kan observere er at de ansatte er relativt samstemte i sine holdninger. Både de vitenskapelig ansatte og de administrativt ansatte er mest positive til universitetssatsingen og den nye faglige strukturen, og mindre fornøyd med måten ledergruppa har håndtert fusjonsprosessen på. Det er altså mest negative svar rundt de mer administrative aspektene, slik som omorganiseringsprosessen og ledelsens håndtering av fusjonen, mens det er mer positive holdninger til veien videre, som universitetssatsingen og den nye faglige strukturen. Men barometeret viser også at ganske mange personer i virksomheten ikke har noen formening om disse spørsmålene og dermed velger det nøytrale, 50, på skalaen. Andelen som svarer 50, varierer mellom 13 og 30 prosent på tvers av de fem spørsmålene. Det er store andeler som er nøytrale i sin holdning til den nye faglige strukturen, den nye administrative strukturen og til fusjonen. Dette kan tyde på at et stort mindretall føler at de ikke

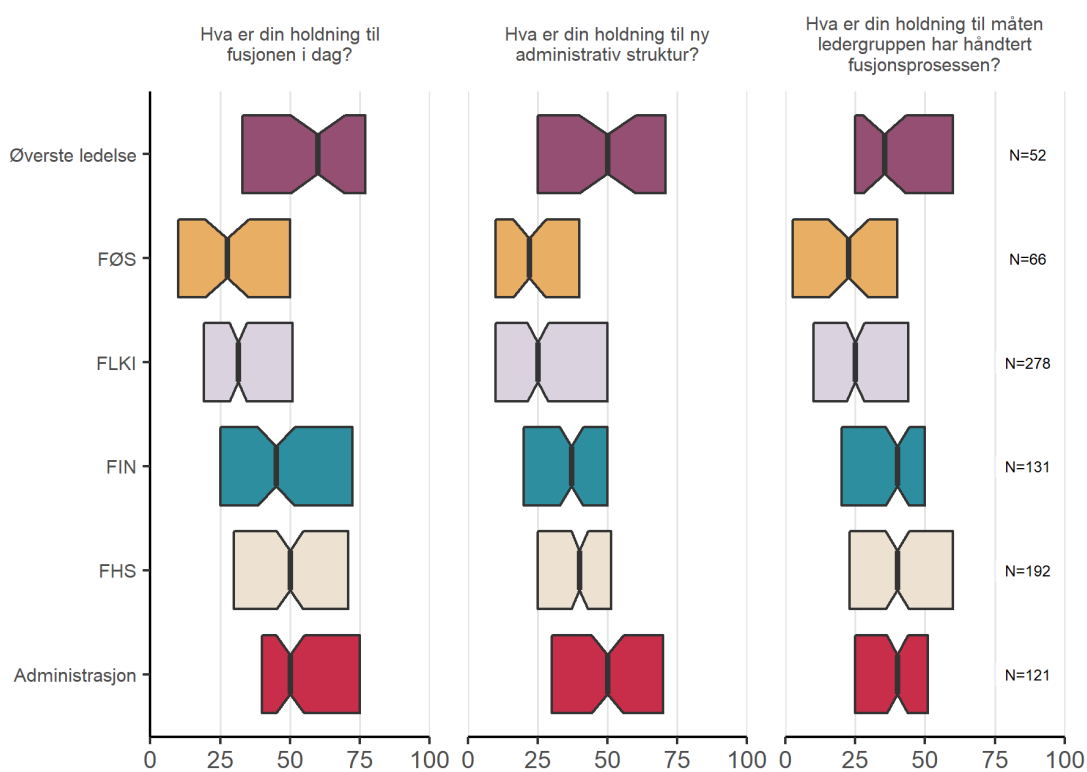
merker endringene eller ikke bryr seg, eller at de fortsatt er avventende fordi en rekke av endringene fortsatt er forholdsvis nye.

Vi presenterer først eventuelle overordnede funn hvor vi ser på en indeksskår basert på de fire første spørsmålene. Vi ser bort fra spørsmål om universitetssatsingen fordi respondentene ikke nødvendigvis svarer positivt på dette selv om de svarer positivt på de andre spørsmålene, og motsatt. Universitetssatsingen vil bli diskutert gjennomgående i hele rapporten og også i kapittel 12.

Ser vi samlet på de gjenværende fire påstandene som indikatorer for en samlet «positivitet til restruktureringen», er det ingen signifikante forskjeller om vi sammenligner svarene for alle ansatte i 2018 og alle ansatte i 2019. Det er heller ingen forskjell mellom administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte. Holdningen til fusjonsprosessen synes derfor å være stabil over tid, og det er kun forskjeller mellom administrativt og vitenskapelig ansatte på 2–3 av spørsmålene, noe vi kommer tilbake til. Vi finner derimot en tydelig signifikant og robust forskjell mellom ansatte med lederverv og andre ansatte ved at lederne jevnt over er mer positive til fusjonen enn andre (ikke vist i figuren). Dette vil være et mønster i gjennomgangen av spørreskjemaundersøkelsen i hele rapporten. Vi ser videre at blant de vitenskapelig ansatte i 2018 var de med doktorgrad signifikant mer positive enn andre. Dette finner vi ikke for 2019. Det er ingen forskjeller i positiv holdning for dem med doktorgrad mellom 2018 og 2019.

Til tross for at barometeret totalt sett viser få tydelige mønstre, viser enkeltspørsmålene i figur 3.2 om fusjonen i dag, ny administrativ struktur og ledergruppens håndtering av prosessen at det er likheter og forskjeller på tvers av ansattgruppene.

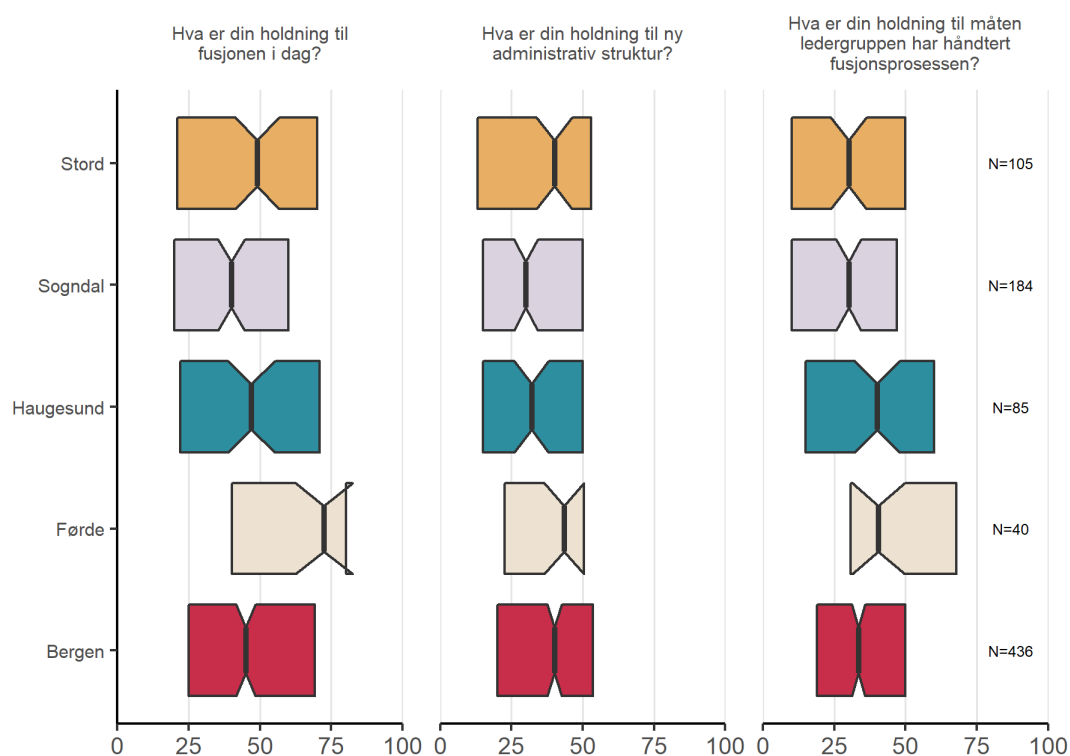
I 2018 og 2019 synes de administrativt ansatte å være mer positivt innstilt til fusjonen og den nye administrative strukturen enn de vitenskapelig ansatte. Dette er interessant i lys av at den nye faglige strukturen var på plass på undersøkelsestidspunktet i 2018, mens den administrative strukturen fortsatt var i endring. Det vil si; den nye administrative strukturen var nylig vedtatt, men de fleste ansatte hadde ikke fått beskjed om sin innplassering. Forskjellen mellom de vitenskapelig ansatte og de administrativt ansatte kan derfor både reflektere forskjeller i informasjon om hvordan den nye strukturen vil bli, men også i forventninger til hvordan den vil bli. Det at de administrativt ansatte er mer positive til den administrative strukturen, kan skyldes at de er mer påvirket av dette, de har mer kunnskap om hvordan strukturen skal bli og kanskje ser logikken i den bedre. De vitenskapelig ansatte opplever kanskje i større grad at det skjer endringer i støttefunksjonene som de ikke har satt seg inn i eller ikke forstår, at de i mindre grad har oversikt over hvor de skal henvende seg, og derfor misliker de dette.



Figur 3.2. Hva er din holdning til...? Fordeling av svarene per fakultet/avdeling. Distribusjon av de ansattes svar på en skala fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest, om hvordan de forholder seg til fusjonen. Bokser hvor innsnevringene ikke overlapper hverandre har statistisk signifikant forskjellige medianer.

Figur 3.2 viser 2019-respondentenes svar brutt ned på overordnet avdeling eller fakultet. Ingen av avdelingene eller fakultetene utmerker seg som særskilt positive eller negative i forhold til andre avdelinger eller fakulteter på spørsmålene, ettersom de fleste konfidensintervallene overlapper hverandre. Likevel synes det som om de ansatte ved FØS og FLKI er noe mer misfornøyde med fusjonen, ny administrativ struktur og ledergruppens håndtering av prosessen, enn FNS, FHS og flere administrative avdelinger. I motsatt ende av skalaen synes det som om avdeling for økonomi og avdeling for HR er noe mer fornøyde på disse spørsmålene. Gitt de små administrative avdelingene, bør det derimot utvises varsomhet ved konkludering på basis av disse funnene.

Når vi bryter svarene ned på studiestedene i figur 3.3, synes Førde å være mer positiv til fusjonen enn hvert av de andre studiestedene. På spørsmål om den nye faglige strukturen ligger Stord signifikant under hvert av de andre studiestedene. Det er liten variasjon på tvers av studiested når det gjelder hva de ansatte synes om ledergruppens håndtering. Selv om det i gjennomgangen ovenfor ble nevnt at det er liten variasjon i svarene på spørsmålet om universitetssatsingen, så finner vi nå at man i Bergen er signifikant mer positiv til universitetssatsingen enn i Stord og Sogndal.



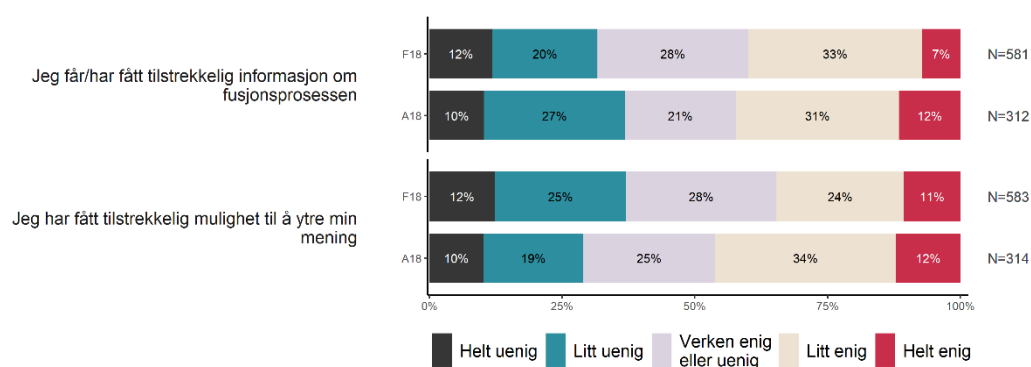
Figur 3.3. Svarfordelingen på spørsmål om holdninger for et utvalg påstander, fordelt på studiested. Skala går fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest. Bokser hvor inn-snevringene ikke overlapper hverandre har statistisk signifikant forskjellige medianer.

For å sammenligne, kan vi nevne at spørsmålet om holdningene til fusjonen også ble stilt i en evaluering av fusjonen til nye NTNU. Resultatene fra den undersøkelsen viser at holdningene til fusjonen i snitt er like ved NTNU og HVL, da gjennomsnittet ved NTNU også lå rundt 42. Ved NTNU var det variasjoner med tanke på tidligere institusjonstilhørighet og fakultetstilknytning. Ved NTNU var det det «gamle NTNU» som var mest negativ til fusjonen, det vil si den største institusjonen (Borlaug et al., 2018). Ved HVL derimot er de ansatte i Bergen ikke mer negative enn de ansatte ved de andre studiestedene. Dette gjelder verken i 2018 eller 2019. Her bør det påpekes at det ved gamle NTNU også var flere miljøer som ikke var direkte berørt av fusjonen, mens HVL er et resultat av en fusjon av forholdsvis like institusjoner.

3.4.2 Informasjon om fusjonsprosessen og mulighetene for å ytre sin mening

For å kunne delta og ytre sin mening, er det viktig at informasjon om viktige prosesser når de enkelte ansatte. Slikt sett er informasjonstilgang en viktig premisse for å kunne ytre sin mening og delta i prosessen. I spørreundersøkelsen høsten 2018 ble de ansatte spurt om de hadde fått tilstrekkelig med informasjon om fusjonsprosessen (1) og om de hadde fått tilstrekkelig mulighet til å ytre sin mening (2).

Svarfordelingen på spørsmålene i figur 3.4 viser at en stor andel har fått tilstrekkelig informasjon om prosessen og har fått gitt uttrykk for sin mening, men at et betydelig mindretall er litt eller helt uenig i dette. Administrativt ansatte er mer enige enn vitenskapelig ansatte i at de har fått tilstrekkelig mulighet til å si sin mening. I disse påstandene er de ansatte i Bergen mindre enige enn de ansatte i Førde og Hauge-sund. Det er særlig ansatte ved FLKI som er mer uenige i disse to påstandene, etter-som de svarte at de er mer uenig enn FHS. Lederne er langt mer enige enn de andre ansatte i disse to påstandene.



Figur 3.4. Svarfordelingen på spørsmål om inkludering i omorganiseringsprosessen etter ansettelsestype (F=faglig ansatte og A=administrativt ansatte).

Hvor mye informasjon de hadde fått om fusjonen samt deres deltakelse i prosessen var også et tema i fokusgruppeintervjuene. I de fleste intervjuene ble det påpekt at prosessen opplevdes som overveldende.

Omorganiseringsprosessen ble preget av høyt tempo med hensyn til saksmengde og mange parallelle høringer, noe som gjorde det vanskelig å prioritere (se også Røsdal, Elken & Frølich 2019). Mange framhevet at det ofte føltes som om informasjonen kom «ovenfra». At det føltes som om ting allerede var bestemt et annet sted og at selv om man følte seg godt informert, var informasjonen ofte enveis. Det betydde at deres vurdering av mulighetene til faktisk å konkret bidra til prosessene opplevdes som mer begrenset. Mange av de ansatte vi snakket med sa at de opplevde at selv om de hadde mulighet å ytre sin mening, var det ikke alltid klart om deres synspunkter faktisk hadde blitt vurdert og hvordan de i så fall bidro til beslutningene. Flere av de ansatte beskrev en følelse av motløshet og manglende motivasjon, når høringene de hadde brukt mye tid på, tilsynelatende forsvant. En av informantene sa også at det å bli lyttet til ikke alltid betyr å få gjennomslag, men at det var viktig å kunne kjenne igjen sine bidrag når avgjørelsene begrunnes.

«Det arrangeres mange høringer, men det er svært sjelden at det oppleves at disse blir lyttet til. Dermed blir det en opplevelse av at det ikke spiller noen rolle hva som blir sagt i høringer, og folk slutter å bruke krefter på dette siden det oppleves som bortkastet tid.» (ansatt, FØS)

I våre intervjuer med ledere sier flere at de også opplevde den delen av prosessen som krevende, da det ofte kom mange høringer samtidig, noe som bidro til at muligheten til å ha en ordentlig intern høringsrunde i mange tilfeller opplevdes som svært begrenset. Selv om de i utgangspunktet gjerne ville hatt dialog og en ordentlig høring, beskrev flere en følelse av å være konstant på etterskudd.

De ansattes erfaringer framstod som varierte, og det var også tydelig at ulike ledere hadde håndtert situasjonen nokså ulikt. Mens enkelte ansatte uttrykte at lederne hadde vært svært ryddige i sin kommunikasjon underveis og at de faktisk hadde hatt helt reelle diskusjoner ved deres enhet, var andre mindre fornøyd med kommunikasjonsflyten underveis og mulighetene til å bidra og bli lyttet til. Her er heller ikke alle enhetene like – de har ulik størrelse og struktur, noe som også kan påvirke internkommunikasjonen.

3.4.3 Forsinkelsene tretter

I mange av intervjuene ble forsinkelsene knyttet til administrativ organisering tatt opp, men de aller fleste ansatte ga uttrykk for at de ikke kjente til *hvorfor* det hadde oppstått forsinkelser. Når vi spurte om dette, framstod flere av de ansatte som noe overrasket og usikre på hvilke faktorer hadde bidratt til forsinkelsene.

Mange av de administrativt ansatte vi snakket med beskrev også hvordan de først brukte veldig lang tid på å utvikle prosessbeskrivelser av alle administrative prosesser ved hvert av de tre lærestedene. Når vi spurte dem om hva disse prosessbeskrivelsene ble brukt til, var de fleste svært usikre på hva som egentlig hadde skjedd med disse, og beskrev at de følte at de «*forsvant i en skuff*» på et eller annet tidspunkt, siden det i etterkant hadde blitt laget nye prosedyrer og prosesser. Kun én informant nevnte at vedkommende av og til brukte disse prosessbeskrivelsene. En annen administrativt ansatt reflekterte i et intervju over hvorvidt dette arbeidet egentlig handlet mer om å bli kjent på et detaljnivå enn å faktisk bruke dem til noe konkret. Hvis dette var formålet, burde det også ha blitt kommunisert tydeligere, da mange ansatte uttrykte at det følte som svært bortkastet arbeid midt i en travel fusjonsprosess.

I intervjuene beskrev også informantene hvordan det å ikke jobbe med både faglig og administrativ organisering samtidig bidro til at prosessen mot ny administrativ organisering også ble lengre. Når det i tillegg oppstod enkelte forsinkelser eller omkamper (selv om de kanskje hver for seg ikke var så betydelige) hadde dette en uheldig dominoeffekt. En konsekvens av dette var at man hadde en lengre periode der organiseringen var i et slags limbo – der det ikke fantes ny administrativ organisering, men samtidig jobbet man heller ikke helt i den gamle.

Gjennom hele denne prosessen måtte man sikre drift. Enkelte av de administrativt ansatte beskrev hvordan de i lengre perioder ikke hadde noen leder å forholde

seg til, enten fordi det hadde tatt tid å ansette en leder, eller fordi de ikke helt visste hvor de skulle havne i organisasjonen. Generelt beskrev mange en opplevelse av usikkerhet og utslitthet knyttet til den administrative omorganiseringsprosessen over en lengre periode. Der er liten tvil at disse forsinkelsene bidro til slitasje.

3.5 Oppsummering: sentrale kjennetegn i prosessen mot HVL

Samlet framstår prosessen i etterkant som svært omfattende, kompleks og ambisiøs. Mange av prosessene skjedde samtidig, og de ansatte opplevde prosessen som både langsom og svært rask samtidig. Prosesstyringen framstod dermed som lite helhetlig.

Fusjonsavtalen har vært et svært viktig dokument i hele prosessen, som et dokument der konturene av et framtidig HVL ble etablert. Intensjonene bak måten omorganiseringen ble drevet fram på, har vært gode: Å ha med organisasjonen i hele prosessen og få med stemmene fra flest mulig. I praksis ble dette mer utfordrende. Ansatte i flere ledd av organisasjonen opplevde at det kom svært mange høringer, at man hadde liten oversikt, og at man i liten grad rakk å gi innspill. Forsinkelsene i enkelte deler av omorganiseringen gjorde at også andre prosesser kom på vent, noe som skapte en dominoeffekt (Røsdal et al., 2019). Særlig den administrative omorganiseringen ble en tung prosess som har skapt slitasje i organisasjonen – både for de administrativt ansatte som over lang tid har hatt en usikker plassering i organisasjonen, men også for de faglig ansatte som ikke har visst hvor de skulle henvende seg til og av den grunn føler de har fått mindre administrativ støtte.

4 Organiseringen av det faglige arbeidet

I dette kapitlet ser vi særlig på organiseringen av det faglige arbeidet ved HVL. Et sentralt spørsmål i evalueringen er hvorvidt den faglige organiseringen støtter opp om at HVL kan nå sine faglige mål. Dette inkluderer blant annet et ønske om å bli et universitet, tilby praksis- og studentnær utdanning, drive med forskning som bidrar til å løse de store samfunnsutfordringene, og være en tydelig tilbyder og utvikler i regionen.

Formell organisering i seg selv sikrer ikke måloppnåelse. Formell organisering er ikke dermed uviktig, den kan enten skape insentiver for spesifikke typer faglige aktiviteter, eller den kan også gjøre disse vanskeligere.

Organiseringen av høyere utdanningsinstitusjoner er et resultat av en rekke ulike interne og eksterne faktorer. Økt spesialisering innen kunnskapsområder og nye samfunnsoppgaver kan danne grunnlag for nye profesjoner og disipliner (Clark, 1983). Sammensetningen av disse i en formalisert organisasjonsstruktur er også resultatet av en rekke historiske, kulturelle og kontekstuelle faktorer. Høyere utdanningsorganisasjoner har dermed ofte mange historiske lag. Studier av organisering i høyere utdanning viser at det i liten grad kan fastslås at noen organiseringsformer alltid har tydelige fordeler (Elken & Stensaker, 2015). I enhver organisasjon finnes det også formell organisering og en rekke uformelle praksiser.

I dette kapitlet ser vi både på hvordan den formelle organiseringen ser ut, men også på de ansattes opplevelse av den formelle organisasjonen – med andre ord – hvilke betingelser for faglige aktiviteter finnes i den nye organisasjonsstrukturen? Dette kapitlet bygger på en rekke dokumenter (styrevedtak o.l.) og data fra de to spørreundersøkelsene i dette prosjektet samt gruppeintervjuer gjennomført våren 2019.

4.1 Faglig organisering i fakulteter og institutter

Som det framgår i kapittel 3, ble ny faglig struktur etablert før den administrative strukturen. En rekke prinsipper ble etablert (se 3.3.2) som framhever betydningen av tre nærregioner og fem studiesteder, og behovet for å organisere på en måte som styrker hele HVL.

I tabell 4.1 gir vi en oversikt over den nye faglige strukturen. HVL er organisert i fire fakulteter og til sammen 15 institutter. 11 av de 15 instituttene har virksomhet på mer enn ett studiested. Hvert av fakultetene har mellom 3 og 5 institutter. Ifølge våre informanter i gruppeintervjuene framstår det som om den generelle organiseringsformen i fakulteter er forholdsvis ukontroversiell, selv om det var noe debatt om enkeltavgjørelsene. Dette er også naturlig, bruk av fakulteter og institutter er en forholdsvis typisk organiseringsform i UH-sektoren.

Tabell 4.1. Oversikt over fakultet, institutt og studiested

Fakultet	Institutter	Studiested
Fakultet for helse- og sosialvitenskap (FHS)	Institutt for helse og funksjon	Bergen
	Institutt for helse- og omsorgsvitenskap	Førde, Bergen, Stord, og Haugesund
	Institutt for velferd og deltaking	Bergen og Sogndal
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN)	Institutt for sikkerheit, kjemi- og bioingeniørfag	Bergen, Haugesund
	Institutt for byggfag	Bergen og Førde
	Institutt for datateknologi, elektroteknologi og realfag	Bergen, Førde, Haugesund og Stord
	Institutt for maskin- og marinfag	Bergen, Førde, Haugesund, Stord (Florø og Kristiansund)
	Institutt for miljø- og naturvitenskap	Sogndal
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett (FLKI)	Institutt for idrett, kosthold og naturfag	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for kunsthøgskolen	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag	Bergen, Sogndal og Stord
	Institutt for språk, litteratur, matematikk og tolking	Bergen, Sogndal og Stord
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (FØS)	Institutt for maritime studium	Haugesund
	Institutt for samfunnsvitenskap	Sogndal
	Institutt for økonomi og administrasjon	Bergen, Haugesund og Sogndal

Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN) og Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (FØS) er resultater av å dele opp fagmiljøer som tidligere hadde vært deler av samme avdeling ved både HiB og HSH, mens ved HiSF hadde man hatt to separate avdelinger for samfunnsfag og for ingeniør- og naturfag. Miljøene ved tidligere HiSF ble også splittet mellom FHS og FØS.

Ved FIN ble det også først etablert syv institutter, som senere ble redusert til fem. Ved FIN har ansatte uttrykt misnøye med hvordan den nye fakultetsstrukturen er blitt utviklet. Flere informanter i enkeltintervjuer, men også i enkelte gruppeintervjuer peker på prosessen rundt instituttsammenslåinger har vært en forvirrende og utydelig prosess. Først ble det besluttet at det skulle være 5 institutter, deretter 7, før man igjen landet på 5. Gjennom 2017 ble det iverksatt interne prosesser i fagmiljøene som skulle komme til å utgjøre FIN, som tilrådet en modell med 7 institutter, noe som ble støttet av dekanen. I løpet av høsten 2017 innstilte rektor derimot en modell med 5 institutter. Styret på sin side endte opp med å vedta 7 institutter, men med forbehold om at det i løpet av en to-årig periode skulle redusere antallet.

I november 2018 vedtok styret at Institutt for data- og realfag skulle fusjonere med Institutt for elektrofag og bli til Institutt for datateknologi, elektroteknologi og realfag; og Institutt for brannsikkerheit og HMS slås sammen med Institutt for bio- og kjemiingeniørfag til det som nå heter Institutt for sikkerheit, kjemi- og bioingeniørfag. Ifølge informantene i intervjuene og enkelte åpne svar i spørreskjemaet, var ikke dette noe fagmiljøene ønsket. Informanter ved FIN gir uttrykk for at man «kom skjært ut fra start», fordi prosessen med å finne en struktur på fakultetet var preget av mangel på både involvering og faglige begrunnelser og vurderinger. Enkelte opplever at fakultetet er en form for «tvangsekteskap», hvor den geografiske avstanden, både internt på og mellom institutter og til ledelsen, har ført til at mulige faglige synergieffekter har uteblitt. Andre trekker for eksempel fram at det uten forvarsel kom et «direktiv» om å etablere forskningsgrupper, men uten at det på forhånd hadde vært en prosess for å finne frem til en struktur og formål for forskningsgruppene eller hvordan de strategisk skal understøtte eksisterende kompetanse og ressurser ved fakultetet.

Ved Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett (FLKI) er organiseringen noe mer kompleks. Her ble organiseringsformen vurdert. Spørsmålet var hvorvidt FLKI skulle organiseres etter utdanningsprogram eller etter fagområde. Den vedtatte organiseringsformen innebærer at instituttene i stor grad er organisert rundt spesifikke fag/disipliner, og utdanningene er organisert på tvers av institutter med studieprogramledere som i liten grad har formell myndighet over personalspørsmål eller budsjett. I rapporten henviser vi til FLKIs organisering som matriseorganisering. Dette er også et begrep som noen av informantene selv har brukt i vårt datamateriale. Også mange andre organisatoriske enheter har noen oppgaver eller prosesser som organiseres på tvers, og som dermed representerer en viss grad av matriseorganisering. Ved FLKI er denne organiseringen imidlertid en svært sentral del av den faglige virksomheten, og framstår dermed som et mer sentralt element i organiseringen.

I gruppeintervjuene ved FLKI fikk vi noe blandet tilbakemelding angående valgt organisasjonsform. Der enkelte framhevet at faglig organiserte institutter var noe de ønsket, mente andre at de ikke var fornøyd med valgt organiseringsform da den i liten grad hadde tydelig profesjonsfokus. Uavhengig av om de foretrakk organisering etter program eller fag, framhevet mange av informantene i intervjuene at organiseringen ved FLKI ikke fungerte helt optimalt. De mente at den nåværende matriseorganiseringen har skapt mange uklarheter.

4.1.1 Senterordningen

Selv om en relativt stor del av den faglige organiseringen var på plass forholdsvis tidlig i prosessen (sammenlignet med den administrative organiseringen), var

organiseringen av sentre lenge uklar. Våren 2018 vedtok høgskolestyret prinsipper for etablering av sentre⁹. En rekke oppgaver og formål knyttet til universitetsambisjonen; forskning, utdanning, vitenskapelig publisering og formidling, samhandling regionalt og internasjonalt, samt innovasjon, ble spesifisert. I tillegg ble det etablert fem prinsipper for organisering og finansiering: Sentrene skal fortrinnsvis organiseres på nivå 3; de skal oppfattes som en langsiktig satsing med jevnlig evaluering; de skal ha egen vitenskapelig stab; de skal operere på tvers av campus; og de skal ha høy grad av eksternt finansiering med konkrete mål for det enkelte senter. Informantene i intervjuene framhevet også at disse prinsippene skulle gi noen retningslinjer, men samtidig anerkjenne at fakultetene jobber ulikt med forskningen.

Dekanene fikk sommeren 2018 i oppgave av styret å sende inn forslag til senterstruktur. I januar 2019 ble dekanenes presentasjon av foreslått senterstruktur lagt fram for styret¹⁰. For hvert av forslagene beskrev fakultetene hvordan de foreslåtte sentrene bidro til å løse oppgavene og støtte opp om formålene som styret hadde beskrevet.

Ved FLKI ble det foreslått å legge til rette for eksternt finansierte sentre som skulle fungere autonomt. Av de da fem sentrene ved fakultetet var to eksternt finansiert. To av de internt finansierte sentrene foreslo man å legge ned (Senter for utdanningsforskning (SUF) og Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon (SEKK)) fra mars 2019, mens Center of Creativities, Arts and Science in Education (CASE) skulle fortsette ut 2020. CASE representerte her på mange måter en sammenslåing av SEKK og CASE, da begge handlet om kunstfag (SEKK i Bergen, og CASE på Stord). Ved FHS skulle Senter for omsorgsforskning, vest (SFOV) beholdes og evalueres av oppdragsgiver i 2020. Senter for kunnskapsbasert praksis (SKBP) skulle revurderes i 2019 i sammenheng med oppstart av ny PhD-utdanning. Ved FIN ble det foreslått å fortsette med Mohnsenteret, og ved FØS ble det foreslått å fortsette med MarCATCH.

I styremøtet i mars 2019 ble følgende senterstruktur vedtatt:

- Senter for kunnskapsbasert praksis (SKBP) (FHS)
- Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling (FIN)
- CASE - Creativity, Arts and Science in Education (FLKI)
- Maritime Competence and Test Cluster Haugesund (MarCATCH) (FØS)

Man vurderte at Mohnsenteret oppfylte alle kriteriene for et senter. MarCATCH og SKBP ble ikke vurdert å oppfylle alle kriteriene, men fikk ett år til å oppfylle prinsippene for senterstatus. I mellomtiden kunne de beholde senternavnet. CASE blir videreført ut 2020 for å sikre oppfølging av porteføljen.

Sentre som er enten nasjonale oppdrag eller finansiert gjennom NFR og andre eksterne aktører, er ikke inkludert i vedtaket. Disse inkluderer i tillegg:

- Nasjonalt oppdrag for mat, helse og fysisk aktivitet (FLKI)

⁹ Sak 29/18

¹⁰ Sak 03/19

- BARNkunne - Senter for barnehageforskning (FLKI)
- Senter for fysisk aktiv læring – SEFAL (FLKI)
- Senter for omsorgsforskning, vest (SFOV) (FHS)

Sentrene ved HVL har dermed ulike finansieringsgrunnlag og strukturer. Alle sentre er på nivå 3, det vil si de er underlagt fakultetsstruktur. Da vi gjennomførte intervjuene våren 2019, påpekte de ansatte at det fortsatt var noe usikkerhet om senterstrukturen og at den «ikke hadde landet» helt enda. Uklarheten rundt sentrene og senterstatusen ble også påpekt i enkelte åpne spørreskjemasvar. Det er ikke overraskende, gitt at senterstrukturen fortsatt er rimelig fersk og til dels i bevegelse. Noe av dette er også formålet – i styresakene framheves det at senterstruktur skal være noe som er dynamisk og evalueres kontinuerlig.

4.1.2 Potensielle barrierer for tverrfaglighet

Tverrfaglighet er noe som framheves både i HVLs strategi og i beskrivelsen av de faglige satsingsområdene. Forholdet mellom denne satsingen og organiseringen er foreløpig mindre klart.

I mange av gruppeintervjuene ble det framhevet at ny organisering har skapt en følelse av siloer mellom fagområdene. Det kan være at deler av forklaringen kan finnes i det høye endringstempoet på daværende tidspunkt. Da var mye av oppmerksomheten og ressursene naturlig nok rettet mot omorganiseringen samt prosessene med å samkjøre og integrere utdanningstilbud og forskningsaktiviteter, samtidig som man holdt hjulene i gang i ordinær virksomhet (se også kapittel 9-11).

Åpne svar i spørreskjemaet peker samtidig på et konkret eksempel som kan bidra til å forsterke en opplevelse av faglige siloer – og det handler om budsjettmodellen og arbeidsplanene. Dette ble påpekt av flere informanter:

«Jeg vil også påpeke at etter hvert som det er lagt "tak" på å ha arbeidsplaner som går ut over arbeidsåret, så er samarbeid med andre om undervisning og veiledning internt ved HVL nesten umulig. Dersom en ønsker inn en veileder fra et annet institutt, så må dette nesten avklares når vedkommende lager sin arbeidsplan ca. 3/4 år i forveien. (..). Regelen er at alle har nok arbeid på egne institutt, og det er ikke lenger rom for å kunne jobbe på tvers.» (ansatt, FØS)

Det er vanskelig å vurdere om dette vil forbedre seg når arbeidet med både arbeidsplaner og budsjettering ikke lenger er nytt og det kan etableres enklere rutiner for dette. Det er imidlertid viktig å rette oppmerksomheten mot problemstillingen, for å unngå at økonomi sperrer for potensielt tverrfaglig samarbeid.

Lignende problemstillinger har også blitt påpekt for eksempel ved NTNU, der problemstillinger knyttet til internt byråkrati ble framhevet som hinder for samarbeid på tvers av fakultetene (Borlaug et al., 2018). Selv om fusjonen ved NTNU

åpenbart er svært annerledes, peker dette allikevel på at dette er en problemstilling som bør vurderes, ikke minst hvorvidt det kan skapes rutiner for å fasilitere tverrfakultært samarbeid der dette er relevant.

4.1.3 Tre nærregioner versus fem studiesteder

Geografi er den dimensjonen som nevnes hyppigst i intervjuene og også i åpne svar gitt i spørreundersøkelsen. Selv om mange av kommentarene handler om ledelse og kommunikasjon i en flercampuskontekst, får rent strukturelle problemstillinger også en del oppmerksomhet.

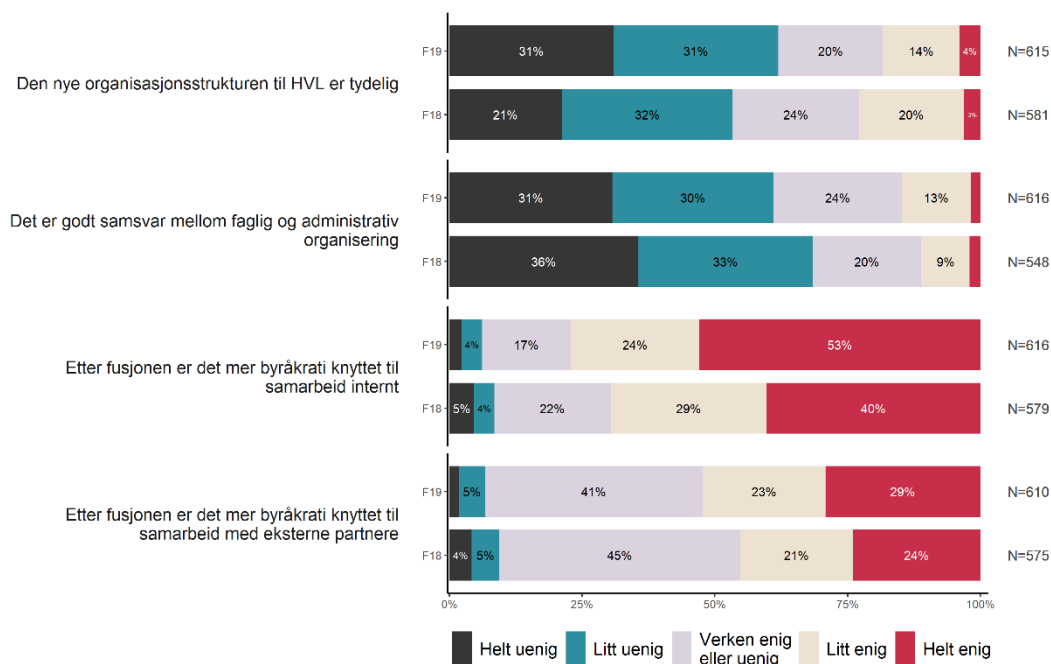
I beskrivelsen av organiseringen opereres det med tre nærregioner, som tilsvarer de tidligere fusjonerte høgskolene. Disse tre nærregionene består av til sammen fem studiesteder. Som en følge av den nye organisasjonsstrukturen er det til dels store geografiske avstander mellom de faglige enhetene (se tabell 4.1).

Hvis man opererer med studiestedsbegrepet i stedet, er det samtidig tydelig og naturlig at selv om alle fakulteter finnes i de tre nærregionene, er fakultetene noe ulikt representert ved fem studiestedene. FLKI befinner seg på tre av fem studiesteder, det samme gjelder FØS, mens både FIN og FHS finnes ved alle fem studiesteder.

I noen av intervjuene ble nærregionkonseptet problematisert, og det ble stilt spørsmål om hvorvidt nærregionkonseptet egentlig fortsatt er gjeldende, eller om man nå i økende grad føler at HVL består av fem studiesteder.

4.2 En større, men utydelig organisasjon for de faglig ansatte

Vi spurte de faglige ansatte høsten 2018 og 2019 om den nye organisasjonsstrukturen til HVL er tydelig, se figur 4.1. I 2018 svarte kun 23 prosent at de er litt eller helt enige i at den er det. I 2019 sank denne andelen til 18 prosent. Om vi ser på alle svarkategoriene for 2019, er det signifikant mer enighet rundt denne påstanden ved FHS og FIN enn det er ved FLKI, og det er signifikant mer uenighet ved FLKI og FØS enn det er ved FHS. Ser vi på alle svarkategoriene samlet, er Førde signifikant mer enig i denne påstanden enn ved Bergen og Sogndal.



Figur 4.1. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om organisering. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019.

Da den administrative organiseringen i 2019 hadde kommet på plass, ville vi også høre de ansattes synspunkter på om sammenhengen mellom faglig og administrativ organisering hadde endret seg. På spørsmålet om «det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering» svarte kun 14 prosent at de var litt eller helt enige i utsagnet. FHS og FIN er også på dette spørsmålet signifikant mer enige i denne påstanden enn FLKI og FØS. Det er ingen forskjeller mellom studiestedene.

Mange av de ansatte føler også at det har blitt mer byråkrati knyttet til internt samarbeid (se figur 4.1). Hele 77 prosent av de faglig ansatte i 2019 var litt eller helt enige i at dette var tilfellet, og økningen fra 2018 er signifikant. Det er signifikant flere faglig enn administrativt ansatte som er enige i dette utsagnet. De ansatte ved tidligere HiB er mindre enige i dette enn de ansatte ved tidligere HiSF og HSH, noe som kan tolkes som at økningen merkes mest ved de mindre studiestedene som tidligere har operert mer uformelt.

Andelen som mener det er mer byråkrati knyttet til eksternt samarbeid, er lavere enn for byråkrati knyttet til internt samarbeid, men fortsatt er over halvparten av de faglig ansatte litt eller helt enige i dette. Det er ikke helt klar hva ligger bak svarene. Også her er det imidlertid viktig å huske på at den administrative organiseringen ble svært forsinket, og at mange av de administrative rutinene og prosedyrene fortsatt er nokså ferske.

En gjenganger i intervjumaterialet er at det er merkbart at HVL har blitt en større institusjon. Det er liten tvil om at dette stemmer rent objektivt – HVL er større, og de ansatte opplever til dels at de har mindre oversikt over hele organisasjonen. Dette

gjelder særlig intervjuene ved de mindre studiestedene – der mange saker tidligere kunne løses mer uformelt. Endringen i størrelse har også brakt med seg en rekke andre endringsprosesser i form av mer formalisert organisasjon og opplevelse av mer byråkrati, noe også svarene i spørreskjemaet tyder på. HVL har med andre ord blitt en mer kompleks organisasjon med lengre styringslinjer og mer formaliserte prosesser.

Uklarhet i organisasjonen skaper også uklarhet om egen faglig virksomhet. Flere informanter i intervjuene antok at det var mer klarhet et annet sted i organisasjonen, der avgjørelsene og beslutningene kom fra. Når dette oppleves i en mer formell og større organisasjon, skaper det avstand.

Flere lag i organisasjonen og flere ulike arenaer har også en annen praktisk konsekvens, da hvert av de organisatoriske nivåene har egne møteplasser og koordineringsbehov. Samlet sett peker enkelte ansatte i de åpne svarene i spørreskjemaet på at dette også kan øke tidsbruken til møtevirksomhet betydelig. Andre peker på at de fleste sitter i en tidsklemme på grunn av mange møter, noe som gjør det vanskelig å få respons:

«Organisasjonsstrukturene framstår som ryddige på papiret, men vanskelig operative i hverdagen: Ingen har tid til noen ting, grunnet altfor mange møter på altfor mange nivåer samtidig som gjør det nesten umulig å a) få respons fra folk (de skal være 100 steder samtidig) b) få tatt avgjørelser grunnet manglende oppmøte som igjen gir c) ekkokammer i dialoger, kommunikasjoner og spredning av data, informasjon og utveksling mellom ulike fagligheter og institutter.» (ansatt, FLKI)

Dette skaper imidlertid et dilemma; slike fellesmøter har en viktig funksjon i å sikre internkommunikasjon, samtidig som de kan bidra til å øke tidsklemma. En mulig løsning er å se kritisk på innholdet i slike møter, så deltakelse på møtene oppleves som meningsfullt og relevant for det faglige arbeidet.

Enkelte informanter i det kvalitative materialet framhever at de mener organisasjonen faktisk har begynt å «sette seg», men finner det underlig at prosessene fortsatt henger etter, særlig med tanke på omorganisering av administrasjonen og trege prosesser rundt økonomi og budsjett. Det pekes på at kommunikasjon er et aspekt som bør få særlig oppmerksomhet i en ganske kompleks organisasjon som HVL.

4.3 Tegn på synergier i fagmiljøene

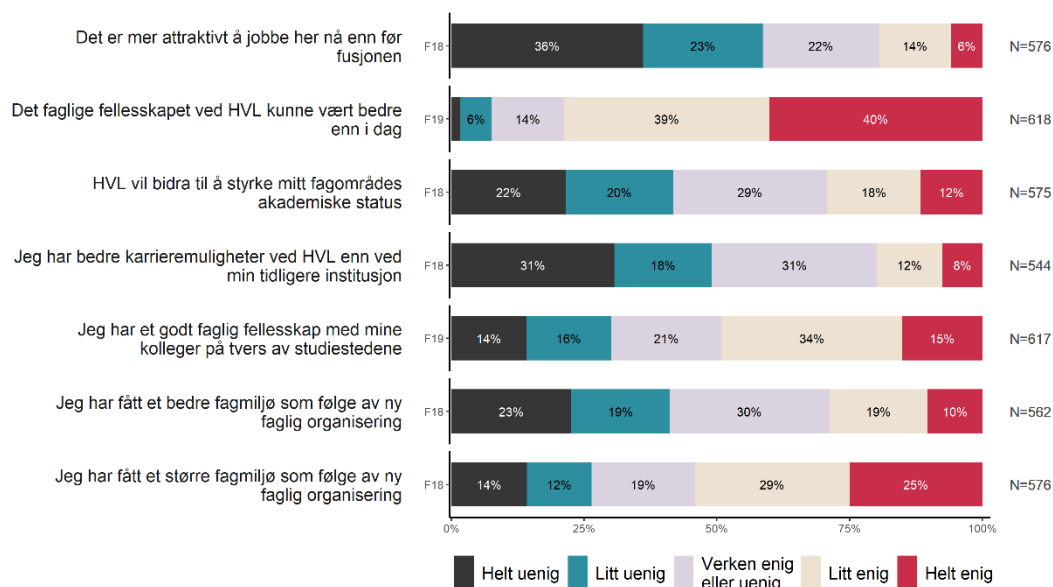
De vitenskapelig ansatte ble i 2018 og til dels i 2019 spurt om hvordan omorganiseringen påvirket deres fagmiljø. Svarfordelingen på disse spørsmålene vises enkeltvis i figur 4.2. 79 prosent mente i 2019 at det faglige fellesskapet kunne vært bedre enn i dag. Det kan innvendes at spørsmålet er problematisk formulert, ettersom «alt kan alltid bli bedre», og at det fortsatt vil ta tid før alle gevinstene ved fusjonen vil

realiseres. Ser vi kun på dem som er litt enig eller helt enig i at det faglige fellesskapet kunne vært bedre enn i dag, så er nesten halvparten av disse litt eller helt enige i at de har et godt faglig fellesskap på tvers av studiestedene (45 prosent). Dette kan også ses i lys av at de fleste fagmiljøene som er organisert på tvers, fortsatt er i en fase der faglige fellesskap er under utvikling, og prosessene med å finne nye synergier i utdanningen og forskningen er i en fase som innebærer store endringer i kjernevirksomheten.

Det finnes imidlertid noen tegn på at fusjonsprosessen har skapt noen synergier allerede. 50 prosent mener at de har et godt faglig fellesskap på tvers av studiestedene, og 56 prosent har fått større fagmiljøer.

En del av å bli én organisasjon handler også om identitet. En måte å tenke om identitet på, er hvorvidt de ansatte ser på HVL som mer attraktiv enn deres tidligere arbeidsplass. I 2018 svarte 60 prosent at de var litt eller helt uenige i at det var mer attraktivt å jobbe ved HVL på daværende tidspunkt enn før fusjonen. For de andre påstandene er det store minoriteter som er uenige i påstandene. Også her bør det påpekes at formuleringen ikke sier noe om hvorvidt det er *mindre* attraktivt, kun at de ansatte ikke er enige i at det har blitt mer attraktivt.

Fire av disse påstandene utgjør til sammen en robust skala for fusjonens påvirkning på attraktiviteten til fagmiljøet ved HVL, der påstandene tolkes likt på tvers av studiesteder og fakulteter: «HVL vil bidra til å styrke mitt fagområdes akademiske status», «Det er mer attraktivt å jobbe her nå enn før fusjonen», «Jeg har bedre karrieremuligheter ved HVL enn ved min tidligere institusjon», og «Jeg har fått et bedre fagmiljø som følge av ny faglig organisering». Vi kan av dette fastslå at de faglig ansatte er generelt mer positive til dette aspektet ved fusjonen ved FHS enn de ansatte ved FIN, FLKI eller FØS. De var også mer positive til dette aspektet ved Førde, Stord og Haugesund enn ved Bergen eller Sogndal. Vi minner om at disse påstandene kun fantes i undersøkelsen i 2018, så vi vet ikke om dette har endret seg siden da. Vi finner ikke grunnlag for å si at det er noen forskjell mellom vitenskapelig ansatte med og uten doktorgrad eller dem med og uten lederverv.



Figur 4.2. Svarfordeling for vitenskapelig ansatte for påstander om fagmiljø. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019.

Fusjonens påvirkning på fagmiljøene var også noe som ble diskutert i intervjuene, og det var også en rekke åpne svar i spørreskjemaet. Disse kan sies å nyansere bildet noe. Det er mange som framhever at de har fått mange nye kollegaer og påpeker at dette er en styrke ved fusjonen. Det er samtidig enkelte som mener at man enten uansett jobbet sammen der det var relevant (for eksempel gjennom UH-Nett Vest), eller at deres hovedsamarbeidspartnere fantes andre steder. Det som har skapt noe irritasjon hos enkelte, er når det å skape faglig fellesskap blir en føring fra ledelsen og i mindre grad oppstår nedenfra og opp. Samtidig ser det ut til at en viss ekstern forventning også kan skape struktur og ramme for å diskutere og identifisere potensielle synergier og etablere samarbeid.

I intervjuene fikk vi svært mange ulike historier. Der man på enkelte fagområder og studiesteder ganske entusiastisk beskrev samarbeid om studieprogram eller søknader, mente andre at endringene medførte en følelse av «tap» når utdanningsplanene som hadde tidligere blitt utviklet, måtte avvikles. Det framgår også fra svarene at FHS i dette tilfellet kan ha fått en positiv, ekstern dytt fra arbeidet med RETHOS siden utdanningene uansett skulle endres, og arbeidet dermed tilbød en mulighet for å diskutere på tvers for å finne de beste løsningene. Dette har også gitt de ansatte et «felles prosjekt» å jobbe med, i motsetning til situasjoner der samkjøringen i mindre grad er forankret i fagmiljøene.

Samarbeidet og det å bygge felles fagmiljøer skjer ikke alltid knirkefritt. Når samkjøringen ikke anses som faglig betydningsfull, er det vanskelig å forsvare kostnadene dette medfører, i form av tid og/eller ressurser. Det er særlig komplisert når administrasjonen fortsatt er under utvikling (som for eksempel ved FØS).

«Kort sagt er vårt miljø i oppløsning, og tidligere strategier er tilsidesatt for å iverksette nye som ikke er forankra hos oss. Vi ønsker ikke å bli tvinga inn på samarbeid og samkjøring med (Y). Det er like dyrt, vanskelig og unaturlig å komme seg fra (X) til (X) som til (utlandet).» (ansatt, FØS)

Samkjøringsprosesser løfter også opp en rekke helt sentrale spørsmål om kvalitet og utdanningenes innhold. Uten tilstrekkelig tid å diskutere disse og finne et felles utgangspunkt, kan det framstå som at det er «de andre» som legger føringer – enten ut ifra størrelse, kvalitet, geografi, profil, eller annet. De lokale særpregene ved utdanningene er noe mange er stolte over. Utdanningene har vært kjernevirksomheten ved alle de tre høgskolene, og det har blitt lagt ned mye arbeid i utdanningstilbudet. Tap av slike særpreg er dermed ikke et ubetydelig aspekt ved en fusjonsprosess. Spørsmålet er da hvordan HVL som organisasjon kan finne en god balanse mellom det å samkjøre utdanningene og få ut faglige gevinster, men samtidig heller ikke miste de lokale tilpasningene som i noen tilfeller er nødvendige for å sikre studentrekruttering og gjennomføring.

Et annet åpenbart spenningsmoment er orientering mot forskning versus utdanning. Det er flere som uttrykker frustrasjon over at utdannings- og profesjonskompetanse ikke verdsettes, og at universitetsambisjonen kun handler om FoU-kompetanse. Det bør påpekes at det er flere som også framhever økt forskningstid og flere muligheter til å forske som en viktig positiv effekt av HVL, men det er også enkelte som nevner følelsen av at det kan skapes et A- og B-lag, og at dette kan påvirke trivselen negativt. Dette framheves av flere også i de åpne spørreskjemasvarene.

Omorganiseringen har altså også viktige identitetsdimensjoner. Det pekes på at det er uklart hvordan et samlet «vi» skal se ut, og hva det vil innebære, enten på fakultetsnivå eller for HVL som helhet.

«For meg er det uklart hvilke ambisjoner ledelsen av fakultetet og instituttet har med tanke på å skape et samlende fakultet og institutt. Hva vil de? Hvordan skal det se ut i framtiden?» (ansatt, FLKI)

Ved FLKI løftet omorganiseringen fra utdanningsprogram til faglige institutter ved fram en rekke sentrale spørsmål knyttet til faglig identitet. Omorganiseringen ved FLKI representerer dermed en betydelig større endringsprosess enn ved andre fagområder som også tidligere har vært organisert etter ulike faggrupper. De som tidligere hadde blitt organisert etter studieprogram, savner den organiseringen og begrunner det med hensyn til helheten i profesjonen som også er tverrfaglig. En slik organisering hadde trolig også et sterkt identitetsaspekt, da man jobbet med profesjonsutdanningen, for eksempel med grunnskolelærerutdanningen eller barnehagelæreutdanningen. Et skifte derfra til en mer disiplinær organisering er dermed ikke kun en enkel omlegging av organisasjonskartet, men handler også om ansattes tilhørighet og identitet. Koblet sammen med geografiske avstander og en til tider utydelig

fordeling av ulike ledelsesoppgaver på mellomnivå, kan dette forsterke en følelse av uklarhet og utydelighet om hvor man hører til i organisasjonen.

Det er også enkelte informanter som framhever at de savner fagseksjonen som en tydeligere enhet og at fagområdene også kan være litt utydelige i instituttstrukturen. Dette kan svekke systematisk arbeid med faglig identitet og det å bygge sterke fagfellesskap. Med andre ord, en organisering som tilsynelatende er klar på papiret, har ikke blitt internalisert blant de ansatte. Selv om vi nå særlig har framhevet FLKI i denne beskrivelsen, kan man også finne spor av slike beskrivelser ved andre fakulteter, men i vårt datamateriale framstod det som om FLKI oftere ble nevnt i disse beskrivelsene.

Samlet sett tyder det på at arbeidet med å identifisere synergier og etablere faglige fellesskap har variert betydelig mellom de ulike fagmiljøene, men at man fortsatt har en vei å gå når det gjelder å etablere felles forståelse av organisasjonen som helhet. Ser man på tvers av de ulike spørsmålene og påstandene i spørreskjemasvarene, synes det som det er behov for å arbeide mer med å bygge opp den felles identiteten og samholdet på tvers av HVL.

Her er det imidlertid et stort potensial for å bygge opp, gitt at en rekke svar i spørreskjemaet og intervjuene også påpeker at man setter pris på kollegaer både på eget studiested og også ved andre studiesteder. Noen av dem framhever riktignok at de trives *til tross* for organiseringen.

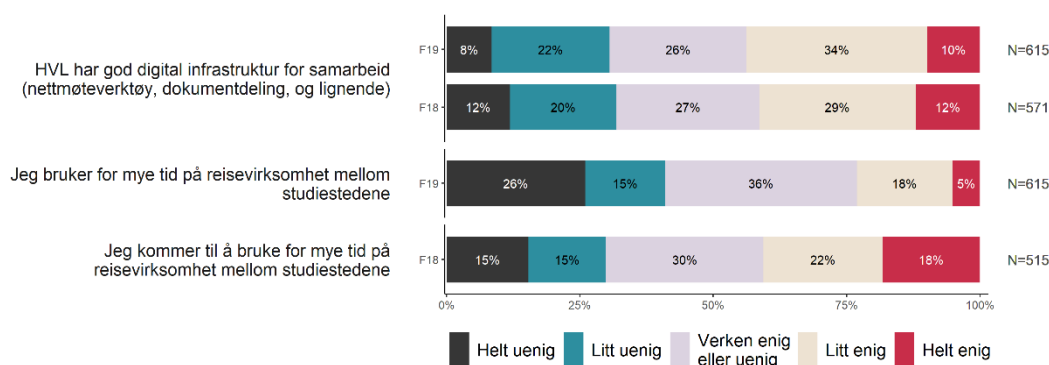
4.4 Kommunikasjon og samhandling i en ny organisasjon

Godt faglig samarbeid kan handle om en rekke ulike faglige prosesser. Rent praktisk er det imidlertid også avhengig av at det finnes en infrastruktur for samarbeid når kommunikasjon og samhandling er forventet å skje på tvers av geografiske avstander.

I en organisasjon som skal fungere på tvers av lange avstander, er kommunikasjon essensielt for å skape tillit og sikre koordinering. Informasjonsflyt er noe som mange framhever som mangelfullt i ulike deler av de åpne svarene i spørreskjemaet – både under spørsmål om organisering, men også under de andre åpne svarboksene. Det er heller ikke alltid at det er for lite informasjon, men at informasjonen framstår som fragmentert, den finnes i mange ulike kanaler, og hele informasjonsflyten framstår dermed som uoversiktlig. Endringene som i noen tilfeller varsles om kort tid i forkant og skjer svært fort, forsterker følelsen av å mangle oversikt. Dette kan lede til at de ansatte mister oversikt over viktig informasjon i organisasjonen. God kommunikasjon om prosessene er også viktig for medvirkning og dialog mellom ansatte og ledere (se også kapittel 8 for en diskusjon om medvirkning og medbestemmelse).

Kommunikasjon på tvers av lange geografiske avstander er avhengig av god digital infrastruktur. De faglig ansatte er stort sett fornøyd med den digitale

infrastrukturen for samarbeid, uavhengig av ansattkategori og undersøkelsesår (se figur 4.3). Men, sammenligner man for eksempel svarene fra de faglig ansatte med svarene fra de administrativt ansatte, er de faglig ansatte signifikant mindre fornøyd med infrastrukturen. Det kan tas som et tegn på at det finnes enkelte utfordringer med infrastrukturen i det faglige arbeidet. Ser man på de åpne svarene, pekes det på noen mulige forklaringer. Det er flere ansatte som i intervjuene og de åpne svarene peker på utfordringer med å gjennomføre fellesundervisning og jobbe med Vestlandsklasser, da streamingen fra undervisningslokalene enten gir bilder av dårlig kvalitet eller har forsinket lydoverføring, noe som gjør det nærmest umulig å ha en diskusjon. Selv om det finnes enkelte gode undervisningsrom, framstår det som om infrastrukturen som helhet ikke er tilstrekkelig tilgjengelig for alle undervisningssituasjoner.



Figur 4.3. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 for påstander om infrastruktur.

Til tross for at de ansatte i Bergen er mer sentralt lokalisert, er disse og de ansatte i Førde mindre enige om at det er god digital infrastruktur enn de ansatte i Sogndal og Stord. Av de vitenskapelig ansatte, er de ansatte ved FØS langt mindre fornøyd på dette området enn de ansatte ved FLKI. I motsetning til i andre deler av undersøkelsen er ledere oftere uenige enn andre ansatte på dette punktet. Dette kan også ses i sammenheng med at ledere kanskje er enda hyppigere brukere av digitale samarbeidingsverktøy og merker det enda tydeligere når dette ikke fungerer.

Et annet viktig aspekt ved infrastrukturen er å muligheten til å kunne holde møter med personer på flere studiesteder. Selv om flere påpeker betydningen av å bli kjent i virkeligheten, er mye av møtevirksomheten digital. Det er delte meninger om det i intervjuene og i de åpne svarene. Der enkelte mener at digitale møter faktisk er ganske effektive, savner andre den uformelle praten som også er med på å bygge kultur og samhold, og som skjer før og etter møtene. Samtidig kan digitale møter også bli enveiskommunikasjon og oppfattes som lite relevant for eget arbeid.

«Fakultetsledelsen er i Bergen, og vi merker godt avstanden – vi blir programmatisk inkludert i prosesser, men den digitale møtekulturen er ikke god, og fasilitetene for slike møter er dårlige med mindre alle sitter på hver sin pc. Å delta fra egen pc på

møter der brorparten av deltakerne sitter samla i møterom, er helt pyton. Dermed blir vår deltakelse svak, og det er lite fristende å si ja til å representere eget campus.»
(ansatt, FIN)

En situasjon som beskrevet av informanten over, kan også svekke opplevelsen av medvirkning og tyde på at det å ha god infrastruktur, er et svært viktig premiss for kommunikasjon og dialog i organisasjonen.

Flere digitale plattformer er introdusert for å gjøre samhandling på tvers av avstandene lettere. I intervjuene ble dette også hyppig diskutert, og informantene uttrykte også en følelse av uoversiktighet, der de satt igjen med en følelse av at det stadig kom nye løsninger, men at man i mindre grad hadde hatt tid til å få opplæring i disse. Det nevnes endringer som har gjort kanalene enda mer uoversiktlige, og at det også finnes mange ulike og til dels tilfeldige løsninger for samhandling, lagring av dokumenter, osv.

«Jeg savner tydeligere kommunikasjonslinjer mellom ledelsen og oss fagansatte. Det dukker opp informasjon på HVLs hjemmeside, teams, Sharepoint, epost etc. Det burde vært en tydelig kanal, slik at vi slipper å lete etter informasjon.» (ansatt, FLKI)

Flere systemer handler også om administrering av undervisning. En ansatt beskriver at de *«snør ned i nye IT-systemer og digitale løsninger»* for alle aspekter ved utdanningene, men at slike systemer i liten grad er integrerte, ikke fungerer sømløst og er dårlig tilpasset brukernes behov. Også der framhever vedkommende at dette øker behovet for å ha egne parallelle systemer for å holde oversikt. Samlet sett kan for mange nye systemer også forsterke inntrykket av at avstanden til administrasjonen har blitt lengre:

«der er blitt et langt mer utfordrende samarbeid mellom fag og administrasjon, der det fra et faglig ståsted oppleves som om nye systemer/rammer/digitale verktøy "oppfinnes" og innføres kontinuerlig, uten at det tas noen diskusjoner om hva som skal til for at verktøyene blir funksjonelle for de som skal bruke dem.» (ansatt, FHS)

Det er åpenbart at HVL fortsatt har en jobb å gjøre når det gjelder internkommunikasjon, både vertikalt, men også horisontalt. Det gjelder ikke nødvendigvis å skape flere kommunikasjonslinjer og møteplasser, men bedre koordinering, tydelighet, klarhet og stabilitet i hvilke kommunikasjonslinjer som brukes.

4.5 Faglig og administrativ samhandling – formalisering og profesjonalisering

En dimensjon som dukker opp i flere av de overnevnte diskusjonene, er forholdet mellom faglig og administrativ organisering og arbeid mer generelt. To tredjedeler

av de vitenskapelig ansatte var i 2019 helt eller delvis uenige i at det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering (se figur 4.1 tidligere i dette kapitlet).

Et uttrykt mål for og konsekvens av omorganisering av administrasjonen er at administrasjonen skal bli mer profesjonalisert og få mer spissede arbeidsoppgaver. Administrativt ansatte framhever selv i intervjuene at de ser sin rolle både som støt-tefunksjon, men også som en del av systemet som helhet som skal tilby studentene en god utdanning. Samtidig beskriver flere faglig ansatte i spørreskjemaets åpne svar at de opplever en endring i arbeidsdelingen og at de selv får flere administrative opp-gaver. Dette kan være noe preget av forsinkelsene ved omorganiseringen og at de faglig ansatte fortsatt ikke vet hvor de skal henvende seg.

Her kommer også den geografiske dimensjonen fram i enkelte svar. En mer for-malisert administrasjon knyttes til 'Bergensmodellen', fordi HiB hadde tydeligere skiller mellom faglig og administrativt ansatte også før fusjonen. Ved de mindre cam-pusene hadde man mer 'dugnadsånd' både innad i administrasjonen og gjennom at de faglige og administrative jobbet tettere sammen. En mer formalisert administra-sjon framstår som mer uoversiktlig. Som en informant skrev det i et åpent svar i spørreskjemaet:

«Det er blitt svært vanskelig å finne ut hvor jeg skal henvende meg med ulike saker og jeg opplever i liten grad at de i administrasjonen som jeg tar kontakt med, 'hjæl-per meg videre' om de ikke er rette instans. Det er svært vanskelig å forstå hvem som har myndighet å ta beslutninger, og svært ofte er det bare kommet en ny 'forordning' som gjerne publiseres gjennom 'Vestibyen'. Jeg savner tydelige linjer og at støttetje-nester er nettopp støttetjenester» (ansatt, FIN)

Flere ansatte skriver i åpne svar om sin arbeidshverdag at de i større grad utfører administrative oppgaver og at de opplever at det har kommet flere administrative føringer. En av informantene beskrev det i spørreskjemaet som et slags bytte av opp-gaver. Faglig ansatte opplever å ha flere administrative oppgaver, mens enkelte av-gjørelser som oppfattes som faglige, har blitt tatt av administrativt ansatte. Noen an-satte beskriver hvordan dette har hemmet deres arbeid med forskning og særlig med publisering, da FoU-aktivitetene gjerne er de som må droppes når tidsklemma øker på grunn av flere administrative krav. Andre nevner at det oppleves som økt kryss-press og

«Når det gjelder administrasjonen så er den kuttet så mye ned at det har økt det administrative på emneansvarlig uten at det er gitt ekstra ressurser til det. Det betyr at store deler av arbeidet man kunne lagt i kvalitet i emnet går til å administrere.» (ansatt, FHS)

Dette kan også ses i lys av at organiseringen av administrasjonen har vært uavklart over en lengre periode (se kapittel 3), men det kan også forsterkes av geografiske

avstander og av at den nye strukturen fortsatt er ukjent og ikke helt satt ut i praksis. Ut fra våre data er det vanskelig å si om administrativ styring har økt, eller om dette delvis skyldes at det å omorganisere hele administrasjonen har skapt mange nye rutiner og prosedyrer som både administrasjonen og de faglig ansatte må bli ordentlig vant med. Med andre ord – det kan hende at noen av administrative føringene har en oppstartskostnad ('alt' må gjøres nå, mens det senere kanskje ikke må gjøres hvert år i like omfattende form), og at de over tid i større grad vil være noe som går sin gang.

Det er også til en viss grad naturlig at administrativt og faglig arbeid innebærer prinsipielt ulike prosesser. Der det faglige arbeidet handler om kunnskapsarbeid rundt selve faget og profesjonen, handler administrativt arbeid om rutiner og prosedyrer som skal følges. Det som er viktig, er at den administrative strukturen ikke begrenser den faglige oppfinnsomheten og kreativiteten som finnes i det faglige kvalitetsarbeidet (Elken & Stensaker, 2018), samtidig som også faglig ansatte anerkjenner at i en stor og profesjonell organisasjon er enkelte byråkratiske rutiner nødvendige, særlig når utdanningene også styres av eksterne forskrifter, krav og forventninger. Det er dermed viktig at man unngår at denne oppfatningen om økt avstand styrkes ytterligere og at man etablerer koblinger som oppfattes som produktive for begge arbeidsprosesser. Dette krever kommunikasjon og dialog, og dette er trolig ikke noe som kan løses ved å endre formell faglig organisering.

4.6 Oppsummering: Faglig organisering med plass for variasjon

En faglig organisering som tar utgangspunkt i en form for fakultets- og instituttorganisering, kan ses som en forholdsvis tradisjonell organiseringsform i UH-sektoren. Ved HVL har fagene fått hovedplass som organiserende prinsipp. Ved å ha tre høyskoler som hadde forholdsvis lik faglig profil (Røsdal et al., 2015), betyr dette naturlig nok at de fleste (men ikke alle) faglige enheter befinner seg på tvers av forholdsvis betydelige geografiske avstander. Generelt preges den faglige organiseringen av et spenningsforhold mellom ønsket om en viss standardisering, men samtidig også om en virkelighet som viser til dels store forskjeller mellom institutter og enheter, både med hensyn til størrelse, men også geografisk spredning. Det er en rimelig forventning at en samkjøringsprosess på tvers av geografiske avstander innebærer betydelig kompleksitet. En slik variasjon tilsier dermed at den indre kompleksiteten ved de enkelte enhetene varierer betydelig. Der noen få institutter er rimelig uberørt av de faglige integrasjonsprosessene og utfordringene med geografiske avstander, har de fleste andre virksomhet på flere studiesteder. Denne heterogeniteten i seg selv er ikke et problem. At organisasjonen ikke kan samkjøres fullstendig, er ganske naturlig og også noe man kan observere ved de fleste andre læresteder.

Organisasjonsstruktur, som et rent organisasjonskart – er noe som også gjennomføres og forhandles i praksis. Størrelsesforskjellene mellom instituttene og enhetene gir imidlertid en rekke utfordringer for styring og ledelse, særlig på tvers av geografiske avstander. Spørsmålet for HVL er dermed hvordan standardisering og ulikhet på tvers av fakulteter kan balanseres på en fornuftig måte. Forskningen på organisasjonene framhever hvordan prosessen med å skape tette linjer langs noen av dimensjonene i organisasjonen også kan skape løsere koblinger langs andre (Bromley & Meyer, 2015; Maassen & Stensaker, 2019). Det peker på at økt vertikal styring trolig ikke vil løse spenningsforholdene som finnes i organisasjonen.

En omfattende og tidkrevende fusjonsprosess har også flyttet oppmerksomhet og ressurser til samhandling på tvers av studiesteder, noe som har betydd at samhandling på tvers av fagområder har fått mindre oppmerksomhet i denne perioden. Enkelte nevner problemstillinger knyttet til økonomi som også kan stå i veien for å undervise eller veilede på andre fakulteter. Selvsagt skjer ikke alt tverrfaglig samarbeid på tvers av fakultetsgrenser. Men, hvis målet for HVL er å drive med forskning og utdanning som tar utgangspunkt i både samfunnets behov i nærregionen og de store samfunnsutfordringene, er det en rimelig antakelse at dette også krever tverrfaglige løsninger som ikke alltid passer inn i fakultetsinndelingen ved HVL. Dette krever dermed også oppmerksomhet om at det ikke finnes konkrete praktiske hindringer for tverrfaglig samarbeid.

Et sentralt funn her er at for de ansatte er organisasjonen fortsatt noe utydelig. Det er viktig å peke på at organisering og reorganisering, eller en tydelig organisasjon i seg selv, skaper resultater. Resultater i en organisasjon skapes av de ansatte som jobber ved organisasjonen. Organisasjonsstruktur er dermed kun en måte å strukturere ansatte og aktiviteter på. Ved siden av den formelle organisasjonen finnes det mange lag av uformelle relasjoner og strukturer, som et resultat av tidligere organiseringsformer, parallelle organiseringer eller som en måte å omsette til praksis nåværende organisasjon. Komplekse organisasjoner med flere historiske lag vil aldri være *helt* tydelige. Tradisjonell organisasjonsteori vil også framheve at når organisasjonene er avhengige av ekstern legitimitet, kan man også forvente at organisasjonene følger forventningene fra omgivelsene i sin formelle organisering, mens arbeidsprosessene kan frakobles slike formelle strukturer (Meyer & Rowan, 1977). En viss grad av uklarhet kan man dermed forvente i alle organisasjoner.

Når flere organisasjoner slås sammen i en fusjonsprosess, slår man også sammen ulike kulturer og ulike eksisterende uklarheter og spenninger mellom formell og uformell organisering. I en fusjonert institusjon framheves disse ytterligere. I ekstreme tilfeller kan dette bli en fullstendig låst situasjon der ulike faglige kulturer ikke kan finne felles utgangspunkt (Skelcher & Smith, 2015). Et viktig poeng for HVL er at det er mulig å observere en rekke tegn på synergier i fagmiljøene. Man har fortsatt

en vei å gå, men faktisk felles arbeid er også et viktig utgangspunkt i det å bygge felles identitet og samhold som fagmiljøer.

Flere ansatte framhever økt avstand mellom faglig og administrativt arbeid. 6 av 10 av de faglige ansatte er litt eller helt uenige at det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Økte administrative krav i UH-sektoren, og spenningsforhold mellom såkalt faglig og administrativ «logikk» ved lærestedene er også en del av en mer overordnet diskusjon i høyere utdanning både i Norge og internasjonalt. UH-institusjoner har fått mer autonomi, men samtidig blitt mer formaliserte, målstyrte, profesjonaliserte og strømlinjede aktører (Elken & Røsdal, 2017; Krücken & Meier, 2006). I en nylig undersøkelse blant vitenskapelig ansatte i UH-sektoren (APIKS) svarte over halvparten at de mener at det var «tungvinte administrative prosesser» ved lærestedet (Tellmann, Ulvestad, Reymert, & Gunnes, 2019). Med andre ord er ikke tendensen helt unik for HVL. Dette betyr imidlertid ikke at et ikke bør arbeides videre med å etablere bedre samhandling mellom faglige og administrative arbeidsprosesser.

5 Organisering av administrativt arbeid

I dette kapitlet ser vi på organiseringen av administrativt arbeid ved HVL. Et kjennetegn ved administrativt arbeid i UH-sektoren er at administrative oppgaver i de senere tiårene i økende grad har blitt profesjonalisert (Gornitzka & Larsen, 2004). Også HVLS mål knyttet til administrativt arbeid handler om en mer profesjonalisert administrasjon som har tydelige karriereveier.

En fusjon medfører i de fleste tilfeller en viss form for sentralisering av administrative og tekniske støttefunksjoner. Bakgrunnen er at en fusjon ofte ansees som en mulighet for å spare ressurser og effektivisere; man kan forhindre dobbeltarbeid ved å slå sammen enheter med overlappende oppgaver og dermed skape effektiviseringsgevinster av fusjonen. Omorganisering av administrative tjenester begrunnes også ofte med at man gjennom den nye strukturen kan øke kvaliteten på tjenestene. Forskning på feltet peker imidlertid på at en fusjon kan bidra til økt profesjonalisering av administrasjonen, men at den sjelden vil redusere administrative kostnader (Kyvik, 1999). Unntaket er enheter som er svært små (Kyvik, 2003). Man kan dermed i liten grad forvente å spare ressurser. Sektoren går også gjennom ABE-kutt, noe som kan være særlig krevende midt i en fusjonsprosess (Borlaug et al., 2018).

I dette kapitlet presenterer vi data knyttet til organisering av administrativt arbeid. I kapittel 3 beskrev vi veien mot ny administrativ organisering, som var svært tidkrevende, og pekte på at administrasjonen over tid har blitt preget av slitasje på grunn av den langvarige omorganiseringsprosessen. I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan de ansatte opplever den nye administrative organiseringen i praksis, og hvordan de vurderer kommunikasjon og samhandling i en valgt organiseringsmodell.

Kapitlet bygger på en gjennomgang av dokumenter, svar fra to spørreskjema, herunder også åpne svar, samt gruppeintervjuer. En utfordring i denne evalueringen har vært at den administrative strukturen har blitt etablert mens følgeforskningen har pågått. Selv om følgeforskningens funksjon også er å gi råd underveis, har det i dette tilfellet vært flere forsinkelser. Opprinnelig var det planlagt at de ansatte skulle få det første spørreskjemaet når ny administrativ organisering nettopp hadde blitt vedtatt, og det andre når de hadde fått erfaring med det nye systemet. På grunn av forsinkelsene i prosessen ble den første surveyen sendt ut i oktober 2018 da

innplasseringen fortsatt var uklar. Den nye administrative strukturen gjaldt fra 01.01.2019. Da vi gjennomførte intervjuer i mars-april 2019, hadde de fleste blitt innplassert. Men det var fortsatt mange ansatte som ikke hadde fått klarhet i hvem som skulle overta (noen av) deres gamle oppgaver, og det var fortsatt noen få som ikke hadde blitt innplassert. Signalene i intervjuene var allikevel at de aller fleste hadde fått en ny stilling, og at det hele begynte å falle på plass.

Den andre spørreundersøkelsen som ble gjennomført i oktober 2019, nådde dermed de ansatte forholdsvis kort tid etter at den nye administrative organiseringen hadde begynt å «sette seg». Dette er det viktig å ha i mente når svarene tolkes, særlig når vi sammenligner spørsmål som er formulert som forventninger og synspunkter. For eksempel; i de åpne svarene sier mange faglig ansatte at de fortsatt ikke har helt oversikt over hvordan administrasjonen ser ut, og at den administrative organiseringen framstår som noe uklar. Av de administrativt ansatte som skrev åpne svar, påpekes det også at organisasjonen fortsatt er i innkjøringsfasen, at den administrative omorganiseringen er ferdig på papiret, men ikke i praksis. Med andre ord, både 2018- og 2019-spørreskjemaet kan antas å være preget av forventninger og innkjøringsfase, heller enn av en veletablert versjon av den nye administrative organiseringen.

5.1 En administrativ struktur på tvers av geografi

I arbeidet mot ny administrativ organisering ved HVL ble to hybridmodeller vurdert, med litt ulik fordeling av oppgaver mellom fakultet og fellesadministrasjon¹¹. I høringsinnspillene var ikke synspunktene samstemte. Dette illustrerte tydelig at det ikke fantes én åpenbar løsning, men heller flere lignende modeller for arbeidsdeling mellom fellesadministrasjonen og fakultetsadministrasjonene. Da forslaget ble lagt fram, ble dette diskutert med tjenestemannsorganisasjonene. Etter forhandlinger ble den endelige, vedtatte modellen revidert på enkelte dimensjoner (areal, drift og utvikling).

Den administrative organiseringen ved HVL følger tre hovedprinsipper:

- *«Oppgaver av institusjonell og fakultetsovergripende karakter legges i en fellestjeneste. Dette gjelder bl.a. forvaltning av regelverk, lik praksis, utvikling av felles avtaler og system etc., og oppgaver som krever høy grad av spesialisering innenfor det administrative fagområdet.*
- *Hoveddelen av de administrative funksjonene samles i fellestjenester på områder der:*
 - a. *gjeldende ressurs-/kompetansesituasjon gir behov for å bygge, utvikle og utnytte samlet kapasitet*

¹¹ Styresak 14/17, Styresak 17/17, Styresak 15/18 (inkl. vedlegg 3)

- b. *det er stor risiko for sårbare tjenester og dublering av funksjoner/oppgaver ved en fordeling mellom fellestjenester og fakultetene*
- *Administrative funksjoner legges i fakultetene på områder:*
 - a. *med særlig behov for nærhet til og kunnskap om den faglige virksomheten og studentene i fakultetet*
 - b. *der fakultetene er tillagt et særskilt eget ansvar for oppgaver, drift og utvikling»¹²*

Administrasjon på fakultetsnivå

Et sentralt prinsipp som ble framhevet, var at administrasjonen skulle følge den faglige organiseringen, også på fakultetsnivå. Da fakultetene både er organisert ulikt og har ulik størrelse, har dette også konsekvenser for hvordan fakultetsadministrasjonene er organisert. Resultatet er at selv om de samme *funksjonene* finnes ved hvert av fakultetene, er organiseringen noe ulik.

Fakultetsadministrativ stab skal støtte både institutter og dekanat, og organiseringen av slike støttefunksjoner bestemmes lokalt på fakultetsnivå ut fra lokale behov.

Ved FIN og FØS er fakultetsadministrasjonen samlet i én administrativ enhet som ledes av administrasjonssjef. Ved FLKI og FHS finnes det i tillegg til en administrasjonssjef også en studieadministrativ leder. Ved FHS, FIN og FØS rapporterer administrative ledere til dekan. Ved FLKI leder hver av prodekanene en enhet, og de har formelt personalansvar for administrativt personale og ledere; HR og økonomi er under administrasjonssjef, og studieadministrativt ansatte ledes av studieadministrativ leder.

Fellesadministrasjon

I organiseringen av fellesadministrasjonen framheves det i styresakene at et viktig prinsipp er å sikre helhet og sammenheng med relativt sett like store enheter. Hver av prorektorene (forskning, utdanning og samhandling) og to direktørene ved HVL har noen administrative enheter under seg.

Behovet for store nok avdelinger er framhevet, dette for å sikre tverrfaglig samarbeid i administrasjonen. Avdelingslederne har ansvar for medarbeidere på flere studiesteder. Innenfor avdelingene skal det være rom for å etablere også formelle underenheter dersom det er relevant. Det forespeiles at «*Innenfor flere tjenestoområder vil det f.eks. etableres fakultetsteam, med medarbeidere som får dedikert ansvar for å levere tjenester til «sine» fakultet»¹³*. Det forespeiles også at det vil være aktuelt

¹² Styresak 15/18

¹³ Styresak 15/18

å opprette stillinger for å koordinere innenfor eller på tvers av administrative enheter – for eksempel på studiestedsnivå for å sikre helhetlig drift.

Prorektor for forskning:

- Avdeling for forskning og internasjonalisering
- Bibliotek

Prorektor for utdanning

- Avdeling for utdanningskvalitet
- Avdeling for studieadministrasjonen
- Avdeling for utvikling av undervisning og læring

Prorektor for samhandling

- Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt

Organisasjonsdirektør

- Styresekretariat og rektoratets stab
- Avdeling for HR
- Avdeling for organisasjonsutvikling og digitalisering

Direktør for økonomi og arealforvaltning

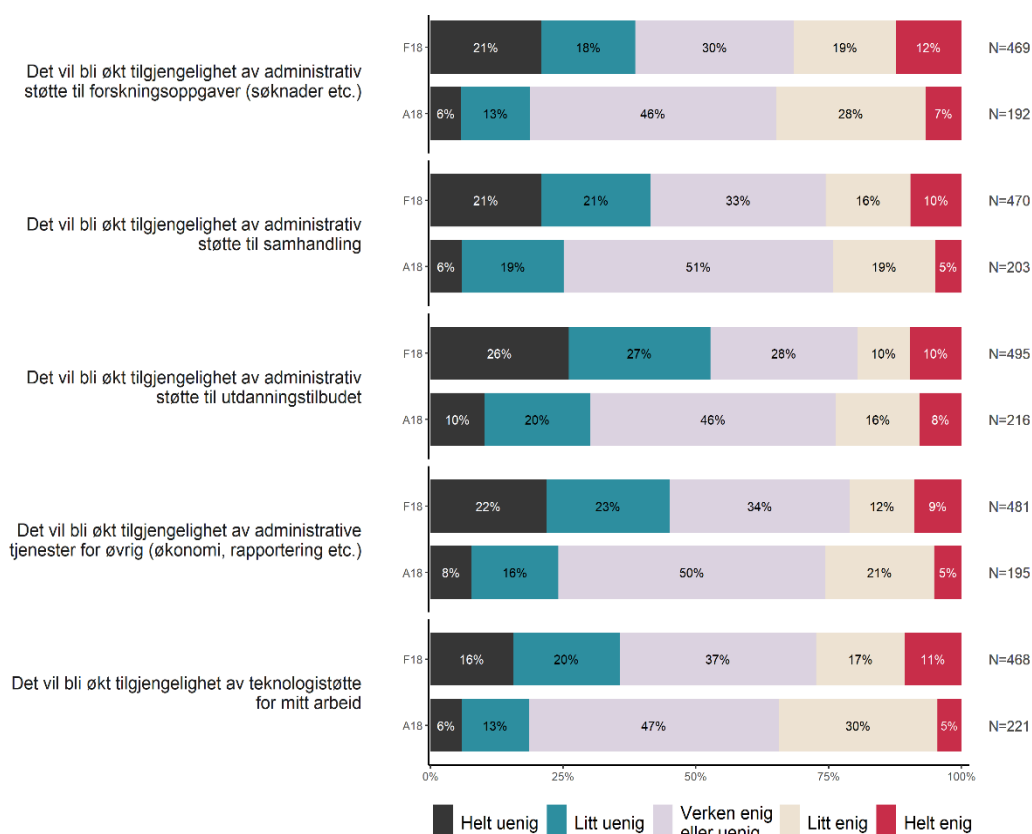
- Virksomhetsstyring og internrevisjon
- Avdeling for økonomi
- Avdeling for arealforvaltning, drift og utvikling

5.2 Forventninger til ny administrativ organisering

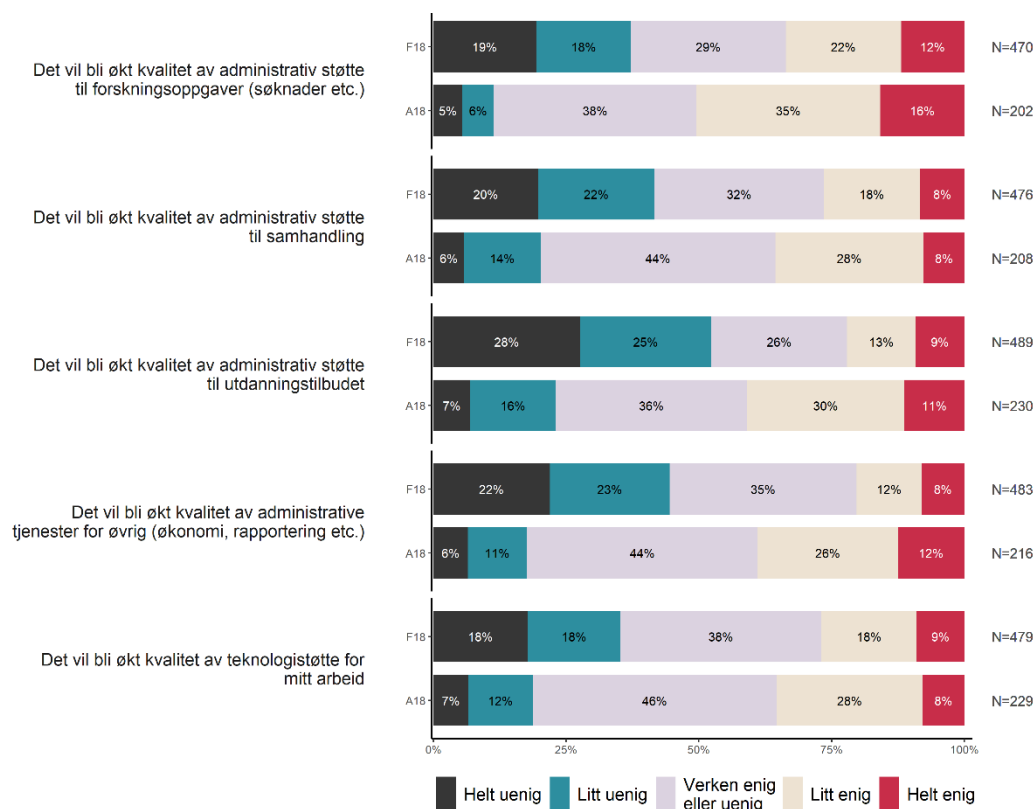
I den første spørreundersøkelsen (2018) spurte vi alle (både faglig og administrativt) ansatte om forventningene de hadde til den nye administrative organiseringen. De ansatte ble stilt spørsmål om hvorvidt de forventet økt tilgjengelighet og økt kvalitet på fem administrative støtteområder: forskningsoppgaver (søknader, etc), samhandling, utdanning, teknologistøtte og andre oppgaver (HR, økonomi, etc).

Mange av de ansatte virker relativt avventende – omtrent en tredel svarer at de verken er enig eller uenig i at det vil bli økt kvalitet og tilgjengelighet på de ulike områdene. De vitenskapelig ansatte synes likevel å ha hatt mer negative forventninger enn de administrativt ansatte med hensyn til alle påstandene, særlig når det gjaldt kvalitet (se figur 5.1 og 5.2). Spørsmålene om administrativ støtte til utdanning skiller seg mest negativt ut, der forventer over halvparten av de vitenskapelig ansatte at den nye administrative organiseringen ikke vil føre til verken økt kvalitet eller økt tilgjengelighet. De administrativt ansatte synes å være noe mer enige i at kvaliteten vil øke enn at tilgjengeligheten vil øke.

Vi bryter så svarene ned på ulike grupper. På hver av påstandene står Bergen og Førde nærmest i et motsetningsforhold der de ansatte i Bergen er konsekvent mindre enig i at kvaliteten eller tilgjengeligheten vil øke, mens de ansatte i Førde er langt mer enige. Dette gjelder faglige og administrative ansatte hver for seg og samlet sett. Faglige ledere er også jevnt over signifikant mer enige i alle påstandene enn andre faglig ansatte. Fakultetene og avdelingene synes ikke å følge noen tydelige mønstre på tvers av spørsmålene ut over skillet mellom faglige og administrative enheter. Vi gjør likevel oppmerksom på at det ikke nødvendigvis er slik at ansatte som har svart at de er enige i en av disse påstandene, også er enige i andre påstander, så vi kan ikke fastslå at noen grupper jevnt over er mer positive eller negative til at kvalitet og/eller tilgjengelighet vil øke på alle områder. Samlet sett tyder det på at forventningene om ny administrativ organisering varierte betydelig.



Figur 5.1. Svarandeler for alle ansatte i 2018 på påstander om hvordan ny administrativ organisering vil påvirke tilgjengeligheten. A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte.

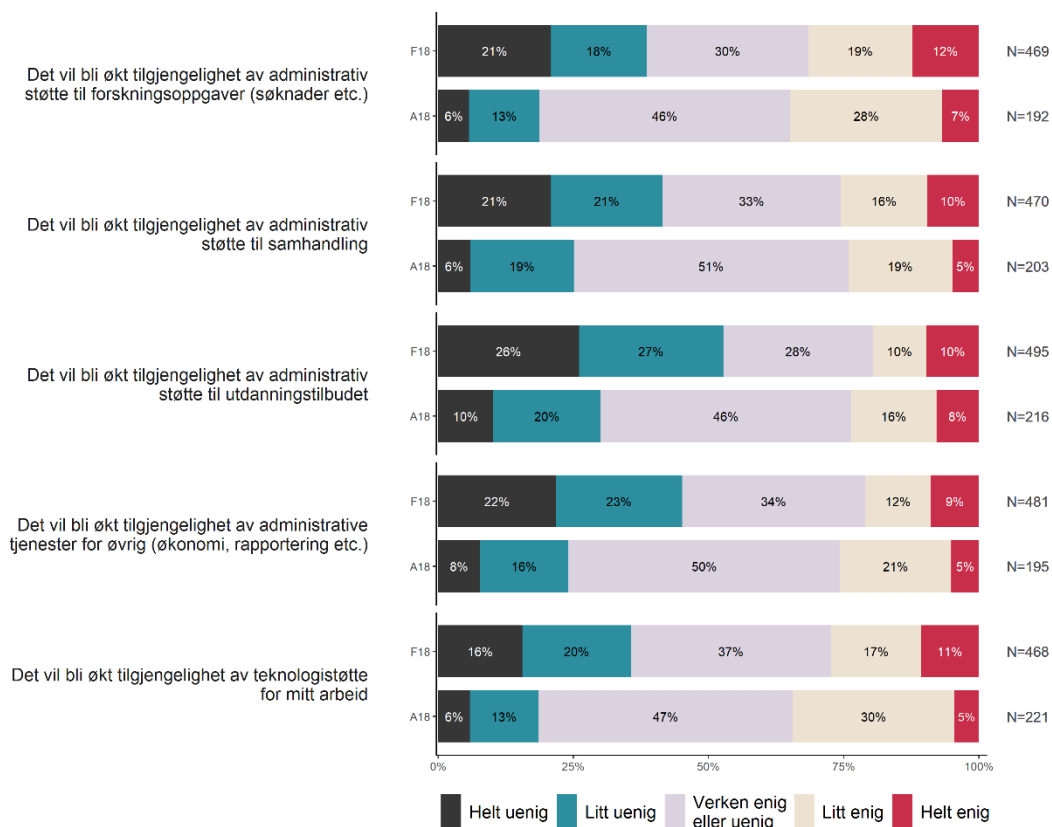


Figur 5.2. Svarandeler for alle ansatte i 2018 på påstander om hvordan ny administrativ organisering vil påvirke kvaliteten. A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte.

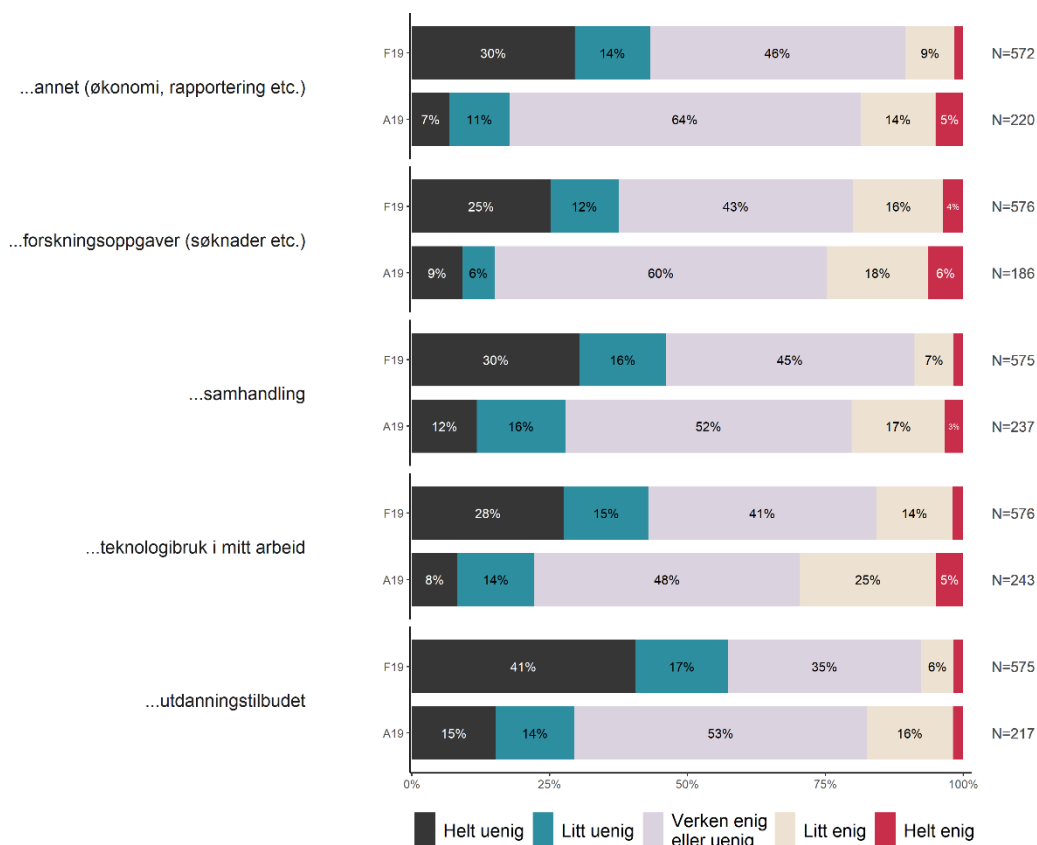
Vi stilte tilsvarende spørsmål høsten 2019 (se figur 5.3 og 5.4), men denne gang med formuleringen «Ny administrativ organisering har økt tilgjengeligheten på administrativ støtte til...» (figur 5.3) og «Ny administrativ organisering har økt kvaliteten på administrativ støtte til...» (figur 5.4) for de samme fem områdene som i 2018. Dette er altså en endring fra rapportering av en forventning til en rapportering av en opplevelse så langt. Det synes å være et svært stabilt mønster over tid. For eksempel er det omtrent en like stor andel av de faglig ansatte i 2018 som i 2019 som mener at reorganiseringen ikke har økt kvaliteten på administrativ støtte til utdanningstilbudet. Det er også fortsatt svært mange, omtrent halvparten, som verken er enig eller uenig i påstandene. Dette kan tyde på at de ansatte ikke har registrert noen forskjeller i forhold til tidligere, eventuelt at påstandene er vanskelige å svare på av andre grunner.

Forskjellen mellom Bergen og Førde er i 2019 forsvunnet. Men Haugesund synes nå å være signifikant, og langt mer uenig i at kvaliteten og tilgjengeligheten på administrativ støtte (økonomi, rapportering, etc.) har økt på grunn av reorganiseringen sammenlignet med de andre studiestedene. FØS synes å være signifikant mer uenig i at kvaliteten og tilgjengeligheten på teknologistøtte og administrativ støtte (økonomi, rapportering, etc) har økt, enn de andre fakultetene. Som før er også nå faglige

ledere jevnt over mer enige i alle påstandene enn andre faglig ansatte. Høsten 2019 spurte vi også om administrativt ansatte hadde lederansvar. Disse få lederne var like enige som de ansatte, så det var ingen tydelige forskjeller mellom administrative ledere og andre ansatte.



Figur 5.3. Svarandeler for alle ansatte i 2019 på påstander om ny administrativ organisering har økt tilgjengeligheten av administrativ støtte til ... A=Administrativt ansatt. F=Faglig ansatte.



Figur 5.4. Svarandeler for alle ansatte i 2019 på påstander om ny administrativ organisering har økt tilgjengeligheten av administrativ støtte til ... A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte

Vi spurte også åpent om administrativt ansatte hadde utdypende kommentarer om endringer i deres arbeid etter reorganisering. Ifølge de åpne spørreskjemasvarene fra 2019 er det fortsatt usikkerhet om hvordan ny administrasjon skal se ut i praksis, noe som gir oss grunn til å tolke noen av svarene dithen at det handler om forventninger heller enn erfaringer. Vi har også eksempler på at det har tatt lang tid å ansette personer i administrasjonen – ved FØS ble kvalitetsrådgiver ansatt i oktober 2019, mens HR stillingen er lyst ut nå. Enkelte har skrevet dette helt eksplisitt:

«Det er noe for tidlig å gi entydige svar på hvordan ny adm organisering fungerer. På flere av områdene har det ikke vært tilsatte før i høst. Det vi ser nå, kan det ikke settes to streker under. Det er konturer det vi ser nå. Ting må også gå seg til litt mer. For min enhet er 90 % nytilsatte eller tilsatt i nye funksjoner. Derfor er vi preget av å være i en opplæringsfase enda.» (administrativt ansatt, 2019)

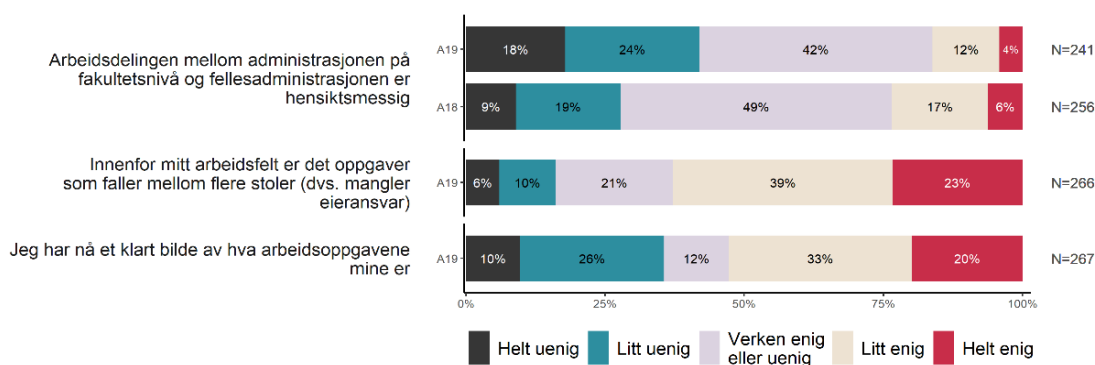
Mange av de ansatte har ikke noen helhetlig oversikt hvordan alle administrative prosesser skal se ut i praksis. Det er mange åpne svar fra faglig ansatte som forteller at de ikke har oversikt over hvor de skal henvende seg, at det er mye administrasjon

som nå ligger hos de faglig ansatte, og at avstanden mellom faglig og administrativt ansatte har økt.

5.3 Administrativt arbeid og kultur

For å få bedre en forståelse av hvordan administrativ organisering oppleves i praksis, ble de administrativt ansatte både i 2018 og 2019 stilt noen ytterligere spørsmål om den administrative organiseringen og deres arbeidshverdag¹⁴.

I en stor og mer byråkratisk organisasjon er det viktig at de enkelte ansatte har god oversikt over sine arbeidsoppgaver, for å sikre effektivitet og redusere tid og ressurser som går til koordineringsarbeid. I svarene er det mange som rapporterer om uklare arbeidsoppgaver. I 2019 svarte over halvparten at de er helt enige i at det er oppgaver som faller mellom flere stoler, og i 2018 og 2019 svarte over 40 prosent at de er litt eller helt uenige i at det finnes et klart regelverk eller lignende for deres stilling (se figur 5.5 og 5.6). Likevel svarer over halvparten i 2019 at de er litt eller helt enige i at de har et klart bilde av hvilke arbeidsoppgaver de har. Selv om dette betyr at de fleste har god oversikt over sine egne arbeidsoppgaver, er det fortsatt en tredjedel som svarer at de er litt eller helt uenig i dette. Det er heller ikke nødvendigvis noen dissonans mellom å mene at det ikke finnes et klart regelverk for stillingen, og samtidig mene at det er klart hva som er ens egne arbeidsoppgaver.

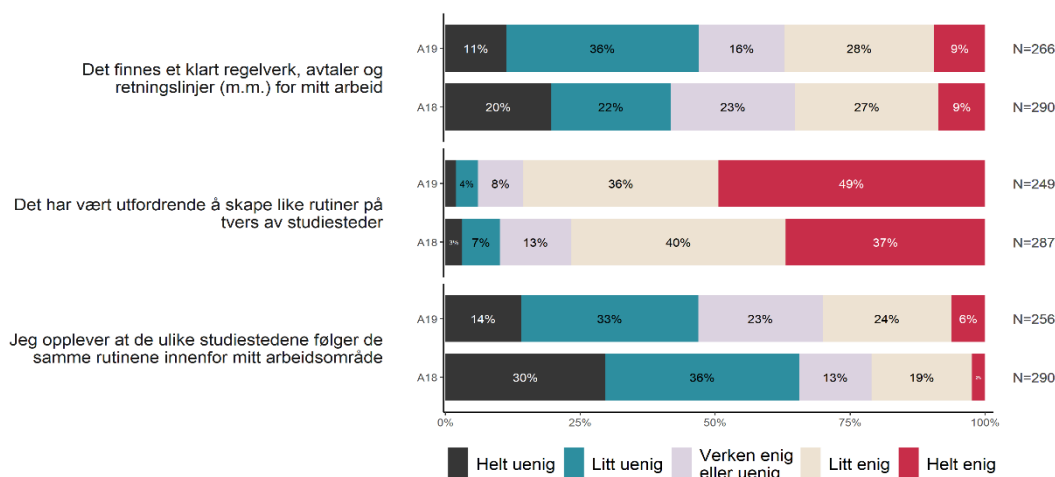


Figur 5.5. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om klarhet i rutiner i administrativt arbeid. 2018-2019.

Administrativt arbeid handler i stor grad også om tydelige retningslinjer og regelverk, for å sikre at for eksempel studenter blir behandlet likt på tvers av studiesteder og fakulteter. Vi stilte tre spørsmål knyttet til rutiner og prosedyrer. Hele to tredeler av de administrativt ansatte i 2018 er litt eller helt uenige i at de ulike studiestedene

¹⁴ Merk at for alle disse spørsmål, I 2018 var hovedformuleringen «Hvordan vil fusjonsprosessen endre ditt arbeidsområde? Ta stilling til utsagnene under.» I 2019 var det to hovedformuleringer: «Hvordan har ditt arbeidsområde endret seg som følge av ny administrativ organisering?» og «Hvordan er situasjonen i dag?».

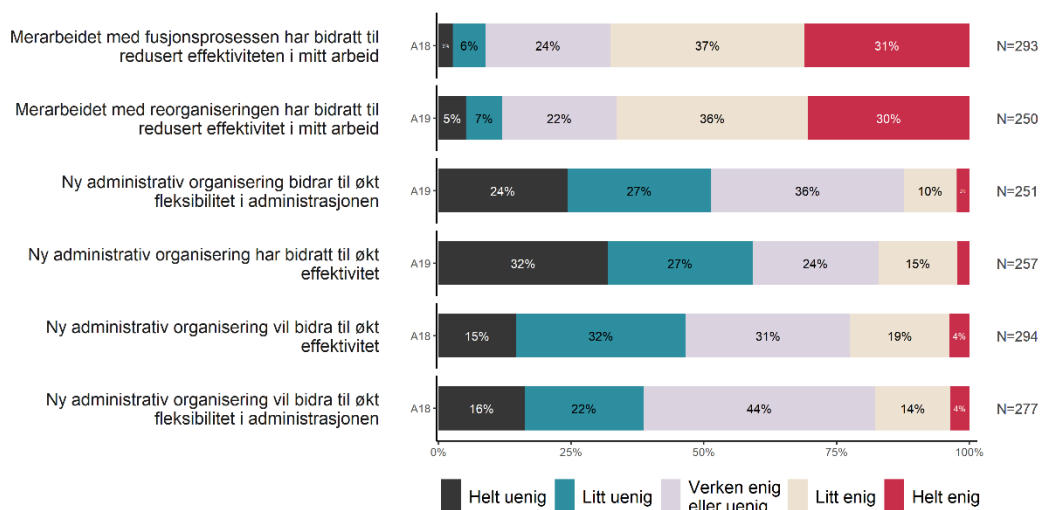
følger de samme rutinene innenfor sitt arbeidsområde. I 2018 var 77 prosent litt eller helt enige i at det har vært utfordrende å skape like rutiner på tvers av studiestedene. I 2019 var det en signifikant økning til 86 prosent. I 2019 er det også signifikant flere som er litt eller helt enige i at de ulike studiestedene følger de samme rutinene. Dette kan tyde på at mye arbeid er lagt ned i å lage felles rutiner.



Figur 5.6. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om klarhet og rutiner.

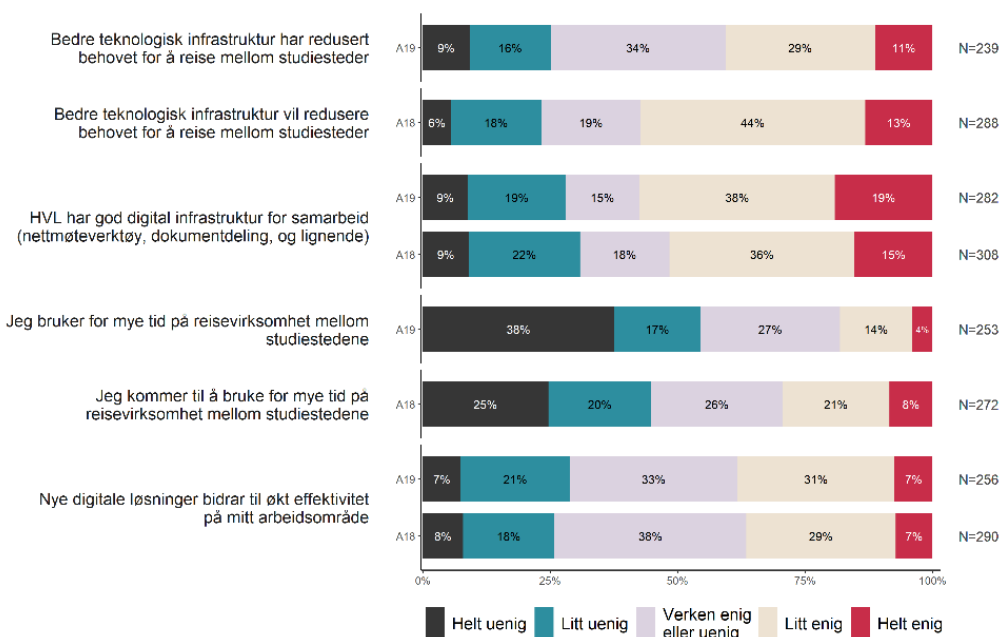
Svarene over tyder på at etablering av felles rutiner har vært et tidkrevende arbeid. Dette kan også være med på å belyse et annet funn, der 68 prosent er litt eller helt enige i at merarbeidet med fusjonsprosessen har bidratt til redusert effektivitet i arbeidet. Store andeler er uenige i, eller avventende med å svare, at den nye administrative organiseringen vil bidra til økt fleksibilitet eller effektivitet både i 2018 og i 2019. Det er en tydelig økning i andelen som er helt uenige. Det ser ut til at sekundærarbeidet med å samkjøre rutiner har tatt mer tid enn selve primærarbeidet. Andelen som mener at merarbeidet i forbindelse med fusjoneringen har redusert effektiviteten i primærarbeidet, er svært lik i 2019 og 2018, noe som er et tegn på at HVL har en vei å gå. Bergen og Haugesund er signifikant mer uenige enn Stord i at det er felles rutiner på tvers av studiesteder, og signifikant mer enige enn Stord i at det har vært utfordrende å skape slike rutiner. I åpne svar beskriver flere administrativt ansatte hvordan de fortsatt bruker tid på å diskutere hvordan enkelte arbeidsoppgavene skal løses, og at hverdagen også fortsatt preges av ulike kulturer.

Svært mange administrative prosesser registreres i digitalt format. Gitt at administrasjonen også skal operere på tvers av geografiske avstander, er administrativt ansatte svært avhengige av teknologisk infrastruktur i sin samhandling.



Figur 5.7. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om effektivitet og fleksibilitet i administrasjon. 2018-2019

Et interessant funn er hvordan teknologioptimismen i 2018, da vi spurte om de var enige i at bedre teknologisk infrastruktur vil redusere behovet for å reise mellom studiesteder, kanskje har blitt til teknologirealisme i 2019 (se figur 5.8). I 2019 spurte vi om behovet var blitt redusert. Over halvparten (57 prosent) var litt eller helt enige i 2018, men denne andelen falt med 17 prosentpoeng (til 40 prosent) i 2019. Påstandene er ikke helt like, så det er ikke nødvendigvis noen dissonans mellom de to. Likevel synes det som at andelen som stiller seg i midten, verken enig eller uenig, har økt. Det kan tyde på at det er vanskelig å se noen endring i forhold til året før.

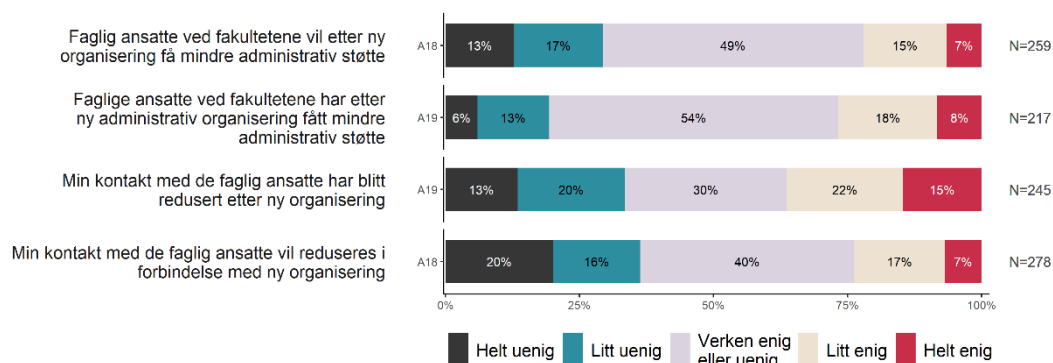


Figur 5.8. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om infrastruktur og digitale løsninger.

Administrativt ansatte er oftere enn faglig ansatte uenige i at de bruker for mye av tiden på reise sammenlignet med de faglig ansatte, noe som tyder på at de i større grad er avhengig av digitale løsninger.

En administrativ organisering som støtter opp under de faglige ambisjonene, krever også at det er et produktivt samarbeid mellom faglig og administrativt ansatte. I kapittel 4.5 pekte vi på at en rekke faglig ansatte opplever at deres administrative oppgaver har økt og at avstanden mellom faglig og administrativt ansatte har blitt større. Også en del av de administrativt ansatte mener at kontakten med de faglig ansatte har blitt redusert. Omtrent 24 prosent var i 2018 enige i at kontakten ville bli redusert, og i 2019 svarte 37 prosent at den var blitt redusert. Igjen kan dette vurderes som en økning, men dette er en relativt liten andel sammenlignet med de andre påstandene.

Sogndal er både i 2018 og 2019 signifikant mer enig i disse påstandene enn Bergen. Det kan tyde på at en mer profesjonalisert og funksjonsinndelt administrasjon vil ha mindre direktekontakt med de faglig ansatte. Men, her er det også viktig å ha i mente at svarene vil ta utgangspunkt i den kontakten de ansatte har hatt tidligere, samt at administrasjonen har vært preget av en omfattende endringsprosess som har tatt ganske mye av deres oppmerksomhet, hvis man for eksempel ser på funn knyttet til tid brukt på å etablere felles rutiner i administrasjonen (se tilbake til figur 5.5).

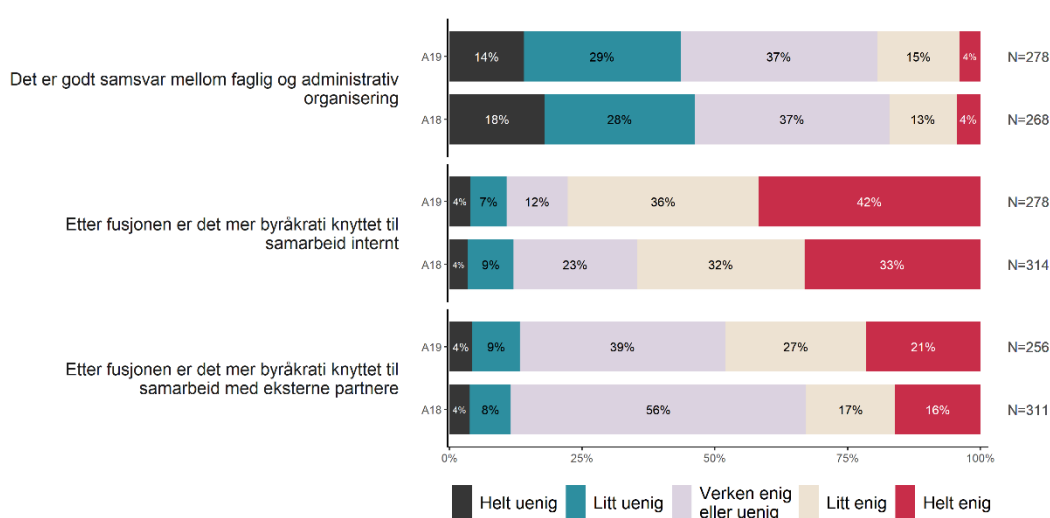


Figur 5.9. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om kontakt med faglig ansatte. A=administrative ansatte

Samtidig må det påpekes at på tvers av mange av påstandene ser det ut til at betydelige andeler i 2019 har svart «verken uenig eller enig» på de fleste påstandene om endring. Det er heller ingen tydelige svarmønstre på tvers av de administrative avdelingene. Disse funnene kan tolkes som at de ikke opplever noen endring i forhold til slik det var før reorganiseringen, og kan til dels tolkes som et suksessestegn gitt de store omveltningene som har skjedd på kort tid. Alternativt kan dette tolkes som at de administrativt ansatte ikke har noe grunnlag for å ta stilling til påstandene, kanskje fordi de avventer tilbakemeldinger fra de faglig ansatte eller andre mer «objektive» mål utover selvopplevde erfaringer, eller fordi de fortsatt er noe usikre på

hvordan hverdagen vil bli etter at omorganiseringsprosessen er ferdig i «praksis», ikke kun på papiret.

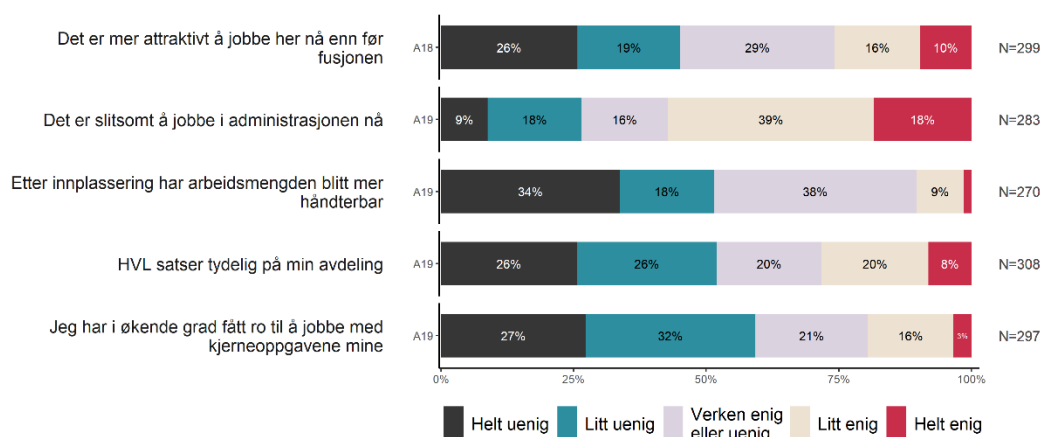
Når det gjelder samsvar mellom faglig og administrativ organisering, var det betydelig uenighet blant de faglig ansatte om hvorvidt det var et godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Det er færre administrativt ansatte enn faglig ansatte som er helt eller litt uenig i påstanden, men forskjellene kommer i hovedsak av at det både i 2018 og 2019 var flere administrativt ansatte som var verken enige eller uenige i påstanden. Ikke helt ulikt de faglig ansatte, opplever også administrativt ansatte mer byråkrati knyttet til internt og eksternt samarbeid. I 2019 mener 78% av de administrativt ansatte at det er mer byråkrati knyttet til samarbeid internt.



Figur 5.10. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om organisering.

Når det gjelder etablering av en felles kultur i administrasjonen, har man fortsatt en vei å gå. Figur 5.12 viser fordelingen av de administrativt ansattes svar på fire påstander som gir indikasjoner på hvordan arbeidsbelastningen oppleves. Det overordnede bildet speiler den lange omorganiseringsprosessen som har skjedd i administrasjonen. 56 prosent av de ansatte svarte i 2019 at de er litt eller helt enige i at det er slitsomt å jobbe i administrasjonen nå. I de kvalitative intervjuene gjennomført våren 2019, pekte mange av informantene på at de i praksis hadde «to jobber» - både den gamle og nye, da det hadde vært vanskelig å få vite hvem som skal ta over (noen av) de gamle arbeidsoppgavene. I intervjuene ble det gitt inntrykk av en forventning om at etter innplasseringen skulle ekstrabelastningen avta. Enkelte syntes også at hverdagen hadde blitt noe mer håndterbar etter innplasseringen. Høsten 2019 var omtrent halvparten av dem som hadde svart på spørreskjemaet, litt eller helt uenige i at arbeidsmengden hadde blitt mer håndterbar etter innplasseringen. 21 prosent er litt eller helt enige i at de har fått mer ro til å jobbe med kjerneoppgavene sine. Enkelte åpne svar kan gi noen mulige forklaringer på dette; flere påpeker

at de fortsatt opplever det som om den administrative organisasjonen er i innkjørfasen. I noen av de åpne svarene beskriver administrativt ansatte hvordan den nye organiseringen har skapt flere oppgaver *i tillegg* til dem man hadde fra før, og enkelte sitter fortsatt igjen med noen oppgaver fra sin gamle stilling som de ikke har kunnet gi videre til noen.



Figur 5.11. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om arbeidssituasjon.

Det er ingen klare mønstre ved studiestedene rundt disse spørsmålene. Av alle de administrative avdelingene synes det som om Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt skiller seg ut ved å være signifikant mindre enig i påstanden om at arbeidsmengden har blitt mer håndterbar etter innplassering enn Avdeling for organisasjonsutvikling og digitalisering, Avdeling for studieadministrasjon, Avdeling for økonomi og Bibliotekavdelingen. Når det gjelder påstanden om at det er slitsomt å jobbe i administrasjonen nå, er Avdeling for arealforvaltning og drift langt mindre enig i dette enn noen annen avdeling. Dette er for øvrig en avdeling som i stor grad har beholdt stedlige strukturer, og dermed kanskje er noe mindre direkte berørt av fusjonen enn mange andre funksjonsområder. På den andre siden finner vi Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt som er signifikant mer enig i at det er slitsomt å jobbe i administrasjonen, sammenlignet med flere andre avdelinger.

Selv om ansatte med lederansvar (N=32) har svart noe mer positivt på påstandene i andre del av spørreundersøkelsen, svarer de ganske likt med andre ansatte når det gjelder arbeidsbelastning. Det er kun i påstanden om at digitale løsninger har bidratt til økt effektivitet, at de er mer enig enn andre ansatte. Funnene i gruppeintervjuene gjenspeiler også forholdsvis lik virkelighetsbeskrivelse hos ansatte og ledere (Røsdal et al., 2019).

5.4 Oppsummering: Administrativ organisering i etableringsfasen

Den valgte løsningen ved HVL er en form for hybridmodell, der variasjonen i faglig organisering også gjenspeiles i hvordan administrasjonen organiseres på fakultetsnivå. Arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og fakultetsadministrasjonen framstår på nåværende tidspunkt fortsatt som noe uklar, og både intervjuer og spørreskjemasvar tyder på at alle rutiner ikke helt hadde falt på plass ved tidspunktet for vår datainnsamling.

Selv om de tre tidlige høgskolene framstod som forholdsvis like institusjoner, var de også betydelig forskjellige i måten administrative oppgaver var organisert og praktisert på. Studier av organisasjoner har vist at prosesser med forholdsvis like formelle beskrivelser kan ha fungert svært ulikt i praksis. Motsatt kan innholdsmessig like prosesser og praksiser ha ulike navn (se for eksempel Erlingsdottir & Lindberg, 2005). Det kan være at tiden brukt til å gå gjennom eksisterende prosesser og prosedyrer i en omfattende kartlegging har bidratt til at noen slike uklarheter har blitt avdekket. Enkelte åpne svar tyder på det. Svarene knyttet til innsatsen med å etablere felles rutiner tyder også på det. Men, det er ikke gitt at alle mulige uklarheter i prosedyrer og prosesser vil bli avdekket med en gang, så aktivt arbeid med også å skape felles administrative miljøer er en viktig del av å koble sammen HVL som organisasjon.

En annen dimensjon her er organisasjonskultur og identitet. Ikke bare var spesifikke prosedyrer og prosesser ulike, også den administrative kulturen var forskjellig – både med tanke på fordeling mellom felles og fakultets/avdelingsadministrasjon og graden av spesialisering i administrasjonen. Også disse fungerer som viktige identitetsmarkører, og har å gjøre med hvor man ser seg selv i organisasjonen.

Svarene presentert i dette kapitlet tyder på at arbeidet med å samkjøre prosessene og prosedyrene har vært svært omfattende og at dette fortsatt preger administrativt ansatte. Om lag halvparten av de administrativt ansatte var høsten 2019 litt eller helt uenig i at arbeidsmengden hadde blitt mer håndterbar etter innplasseringen. Dette tyder på at den nye administrative organiseringen fortsatt er i innkjøringsfasen.

I kapittel 4 viste vi til de faglig ansattes opplevelse av at de hadde fått flere administrative oppgaver og at de opplevde økt avstand til administrasjonen. Dette bildet gjenspeiles også i svar fra administrativt ansatte, der de beskriver en hverdag som har blitt preget av fusjonsarbeid og arbeid med å etablere felles rutiner. En del administrativt ansatte rapporterer også at de både forventet og har opplevd mindre kontakt med faglig ansatte. Noe av dette kan forventes. Organiseringen av administrasjonen er nå mer funksjonsinndelt. For flere av de ansatte har arbeidsoppgavene blitt noe mer spesialiserte og oppfattes derfor også som mer formaliserte.

4 av 10 administrativt ansatte er litt eller helt uenige i at det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Dette er under halvparten, men likevel en andel som tilsier at samarbeidsrelasjonene må styrkes. Dette innebærer samarbeid både innad i administrasjonen og mellom administrasjon og faglig ansatte.

6 Faglig og administrativt personale

De ansattes kompetanse er en viktig ressurs for en høgskole. For HVL som en høgskole med en universitetsambisjon er det også noen helt konkrete formelle krav i form av andel førstestillingskompetente årsverk og krav knyttet til etablering av doktorgrader. Disse kravene forsterkes også av at enkelte profesjonsutdanninger i større grad tilbys som mastergradsutdanninger. De faglig ansattes formelle kompetanse har dermed en helt konkret betydning i prosessen mot å bli et universitet og i arbeidet med mastergradsutdanninger.

De faglig ansattes kompetanse har også en annen betydning. Formell forskningskompetanse er en viktig ressurs i arbeidet med å øke ekstern FoU-finansiering, samtidig som en tydelig profesjonskompetanse er en viktig dimensjon for legitimitet i profesjonsutdanningene. HVLs kompetanseprofil er dermed både et resultatmål av satsinger med tanke på universitetsambisjon, men også en input til videre faglig utvikling.

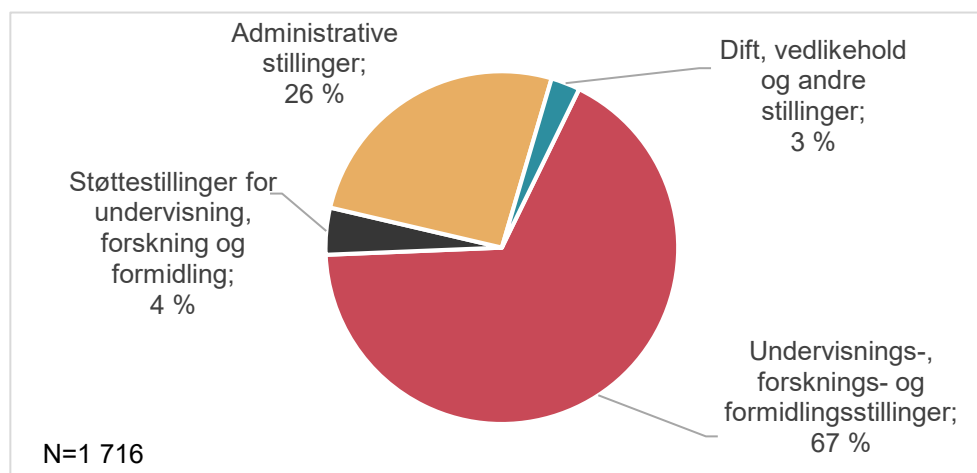
Ethvert lærested trenger også en kompetent administrasjon. Et ønske om å ha en mer profesjonalisert administrasjon betyr også at de administrativt ansattes kompetanseutvikling kan forventes å endre seg, at det kan ha konsekvenser for rekruttering av nyansatte og at også administrativt ansatte ser for seg andre karrieremuligheter i en mer profesjonell organisasjon.

I dette kapitlet ser vi på hvordan de ansattes kompetanseprofil ved HVL ser ut, forholdstall mellom de faglig og administrativt ansatte, samt de faglig og administrativt ansattes kompetanseutvikling ved HVL. Kapitlet bygger på tall fra NIFUs Forskerpersonaleregister, DBH, samt spørreskjemadata og data fra gruppeintervjuer.

6.1 Ansatte ved HVL

I 2019 ble det utført 1716 årsverk ved Høgskulen på Vestlandet, hvorav 1152 årsverk ble utført av personale i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger, den største stillingsgruppen ved lærestedet. Nest største stillingsgruppe var administrative stillinger med om lag en fjerdedel av årsverkene, se figur 6.1. Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling, som primært omfatter

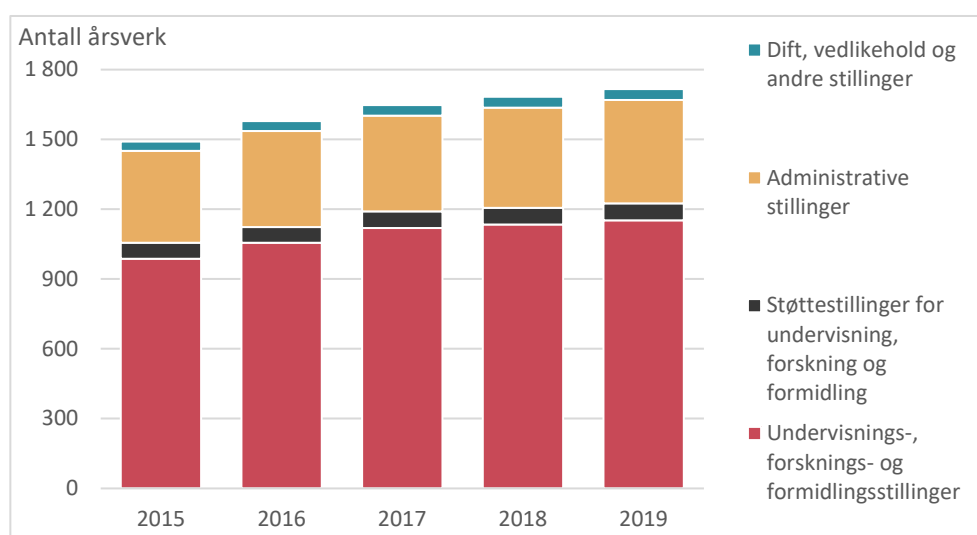
bibliotekpersonale, ingeniører og tekniske stillinger, stod for 4 prosent av årsverkene, mens drifts- og vedlikeholdspersonale stod for 3 prosent.



Figur 6.1. Utførte årsverk ved Høgskulen på Vestlandet i 2019 etter stillingsgruppe. Prosent.

Kilde: DBH

Ser vi på sammensetningen av stillingsgrupper fra 2015 til 2019, se figur 6.2, finner vi at undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillingene utgjorde om lag to tredjedeler av personalet ved HVL i hele perioden 2015–2019. Andelen støttestillinger, administrative stillinger og driftspersonale har vært relativt stabil i hele perioden. I absolute tall er det undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillingene som har vokst mest i perioden, fulgt av administrative stillinger. Det har kun vært mindre endringer for de øvrige personalgruppene.



Figur 6.2. Utførte årsverk ved Høgskulen på Vestlandet 2015-2018 etter stillingsgruppe.

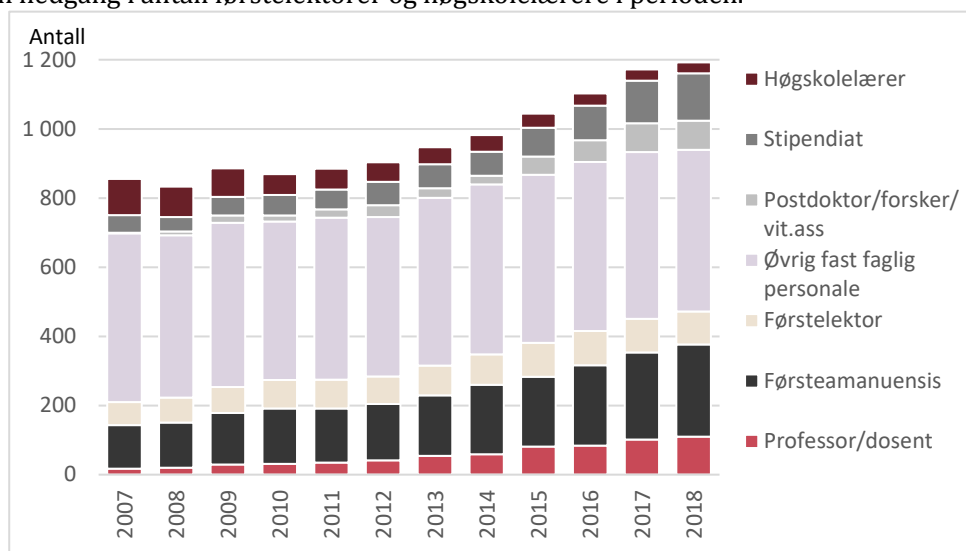
Kilde: DBH

Det er først og fremst antall personer i førstestilling som vokser ved HVL. Antall førsteamanuensisårsverk har vokst fra 215 i 2015 til 301 i 2019, mens professorene har økt fra 62 til 111 årsverk. Også antall stipendiat-årsverk vokser merkbart i perioden, fra 81 til 132. I administrasjonen var det en liten økning mellom 2015 og 2019, og det er først og fremst årsverk utført av saksbehandlere og utredere som har økt.

6.2 Sammensetningen av det faglige personalet ved HVL

Figur 6.3 viser sammensetningen av forskere og faglig personale ved HVL, og de tidligere høgskolene som nå utgjør HVL, i perioden 2007–2018. Her bruker vi Forskerpersonalregisteret som kilde. Der DBH teller antall årsverk, registreres antall hoder i Forskerpersonalregisteret. Vi ser at det har vært en jevn vekst i antall personer i forsker- og faglige stillinger fra 2011 og frem til 2016. Mellom 2016 og 2017, mens fusjonen pågikk, var veksten ekstra stor, før den stabiliserte seg. Antall førsteamanuenser og stipendiater har økt mest i perioden, fulgt av professorer og forskerstillinger.

Ser vi kun på perioden 2015–2018 i figur 6.3, finner vi at stillingskategoriene stipendiat og postdoktor/forsker/vit.ass. begge har økt med mer enn 60 prosent. For professor/dosent og førsteamanuensis har veksten vært på 30 prosent. Det har vært en nedgang i antall førstelektorer og høgskolelærere i perioden.



Figur 6.3. Forskere og faglig personale¹ ved Høgskulen på Vestlandet 2007-2018 etter stilling.

¹Øvrig fast faglig personale omfatter amanuensis, universitetslektor, faglig leder (dekan og instituttleder) og universitetsbibliotekar.

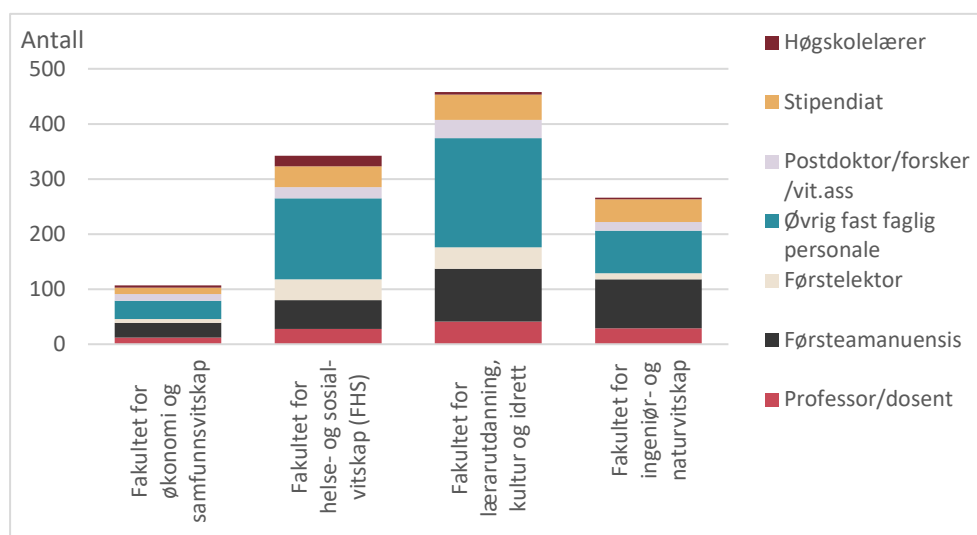
Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

6.2.1 De ansattes kompetanseprofil ved fakultetene

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett (FLKI) var det største fakultetet ved HVL i 2018, med nær 460 forskere og faglig personale¹⁵, se figur 6.4 og 6.5. Den største stillingsgruppen ved fakultetet var høgskolelektorene, som her er inkludert i øvrig fast, faglig personale, fulgt av førsteamanuensene. I alt var 38 prosent av personalet ved fakultetet tilsatt i førstestilling¹⁶, det vil si professor, dosent, førsteamanuensis og førstelektor. Samtidig var 17 prosent tilsatt i forskerstillinger som stipendiat, postdoktor og forsker på prosjekt.

Fakultet for helse- og sosialvitenskap (FHS) var det nest største fakultetet med 340 forskere og faglig tilsatte. Her var også høgskolelektorene den største stillingsgruppen, men fakultetet hadde en litt lavere andel tilsatte i førstestilling, 35 prosent, enn FLKI. Andelen tilsatte i forskerstillinger var også her 17 prosent.

Den høyeste andelen tilsatte i førstestilling finner vi ved Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN), 48 prosent. Her var hver tredje faglig tilsatte i førsteamanuensisstilling, og en av ti var professor. Stipendiater utgjorde 15 prosent av forskerne og det faglige personalet ved fakultetet.



Figur 6.4. Forskere og faglig personale¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 etter fakultet og stilling.

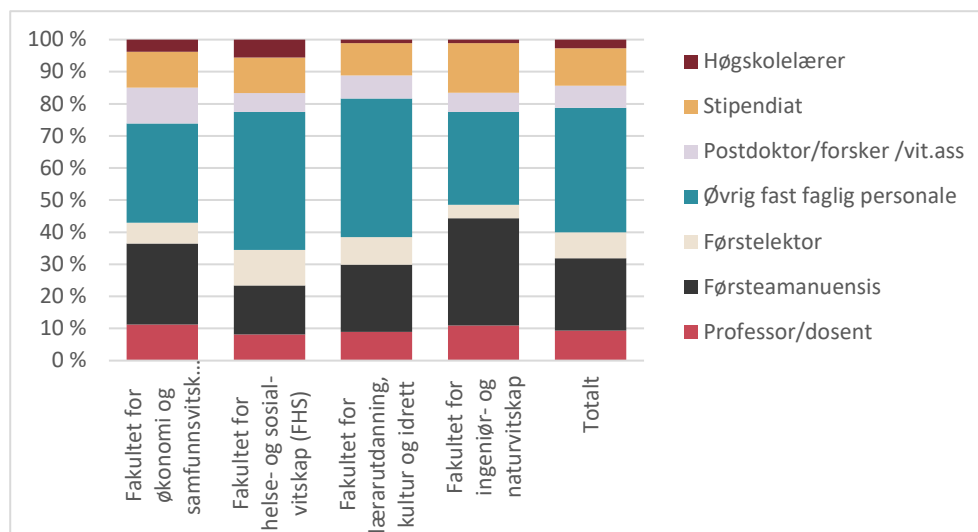
¹Øvrig fast faglig personale omfatter amanuensis, universitetslektor, faglig leder (dekan og instituttleder) og universitetsbibliotekar.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

¹⁵ Forskerpersonalregisteret inneholder personer med minimum 25 prosent stilling; før 2017 ble kun personer med minimum 40 prosent stilling registrert. Hver person kan kun registreres én gang, og personer med delte stillinger, for eksempel ved et universitet og et forskningsinstitutt, vil være registrert der vedkommende har den høyeste stillingsprosenten.

¹⁶ Merk at denne andelen ikke er det samme som andelen ansatte med førstestillingskompetanse.

HVLs minste fakultet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (FØS), hadde den høyeste andelen tilsatte i midlertidige forskerstillinger, samlet 24 prosent. Stipendi- atene utgjorde her 11 prosent av det totale faglige personalet ved fakultetet, mens forskere¹⁷ og postdoktorer utgjorde til sammen 13 prosent. Fakultetet hadde også den nest høyeste andelen personale i førstestilling, 42 prosent.



Figur 6.5. Forskere og faglig personale¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 etter fakultet og stilling. Prosent.

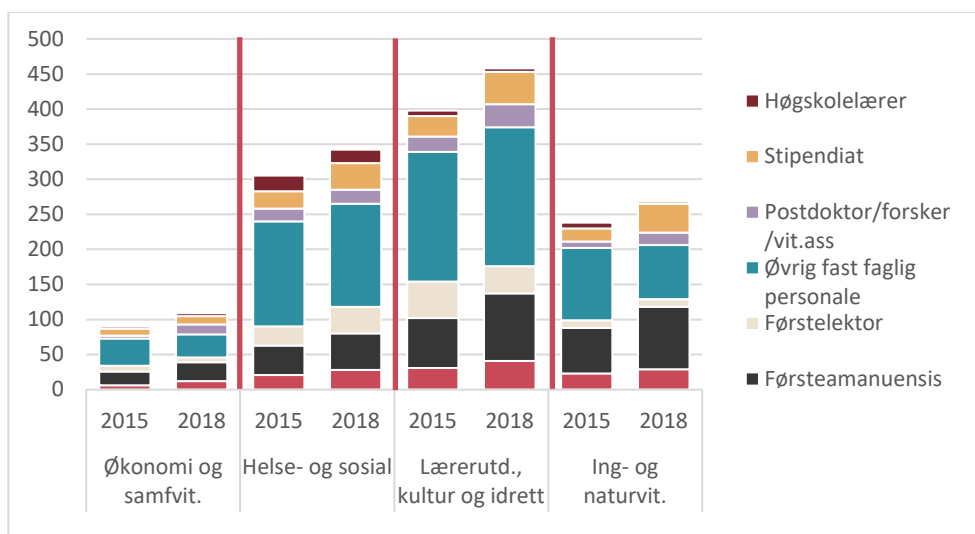
¹Øvrig fast faglig personale omfatter amanuensis, universitetslektor, faglig leder (dekan og instituttleder) og universitetsbibliotekar.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Ser vi på utviklingen fra 2015 til 2018 (figur 6.6), finner vi at lærerutdanning, kultur og idrett har vokst mest, fulgt av helse- og sosialfag.¹⁸ Vi ser for øvrig at antall personer i førstestilling har økt i perioden ved alle fakultetene. Dette kan imidlertid ikke kun sees direkte i sammenheng med fusjonen, det er også et uttrykk for at HVL jobber for å oppnå universitetsstatus, og dermed satser på å øke førstekompetansen blant de ansatte, samt at det er andre krav, herunder krav om å tilby utdanning på masternivå, som forsterker disse prosessene.

¹⁷ Merk at denne kategorien i Forskerpersonalregister også omfatter eksternt finansierte høgskolelektorer og førsteamanuenser.

¹⁸ Her var det utfordrende å fordele personalet etter fakultet i 2015, ettersom Institutt for økonomi ved Høgskulen Stord/Haugesund var en del av Avdeling for tekniske, økonomiske og maritime fag, og vi ikke fikk personalopplysninger på instituttnivå fra HSH i 2015. Vi har brukt utdanningsfag for å identifisere forskere og faglig personale som tilhører Institutt for økonomi i 2015.



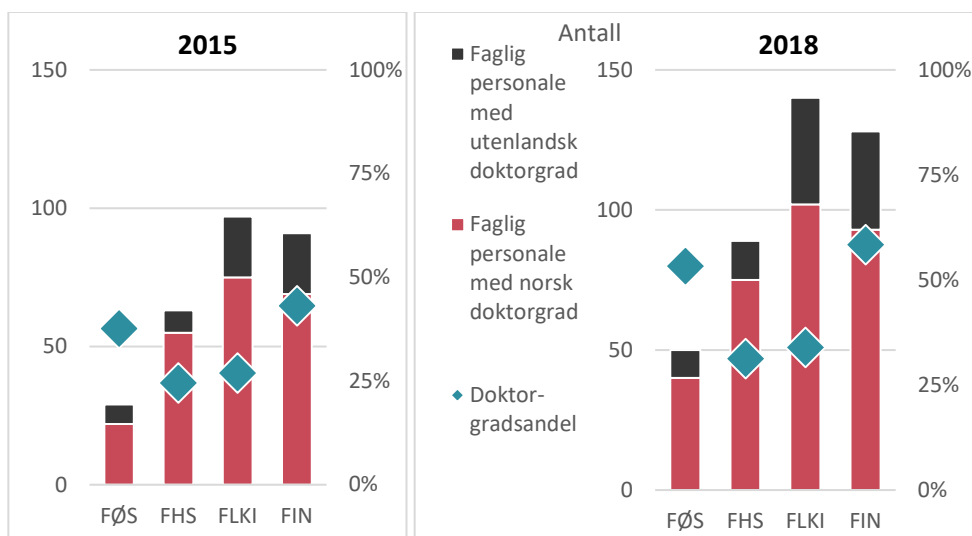
Figur 6.6. Forskere og faglig personale¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 og 2015 etter fakultet og stilling.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

I 2018 hadde 40 prosent av forskerne og det faglige personalet ved HVL, ekskl. stipendiatene, en doktorgrad. Ved HVL varierer også doktorgradsandelen mellom fakultetene, se figur 6.7. Høyest andel med doktorgrad i 2018 av forskerne og det faglige personalet, eksklusive stipendiater, finner vi ved FIN, med 58 prosent. Nest høyest doktorgradsandel hadde FØS, med 53 prosent, mens FKLI og FHS hadde henholdsvis 34 og 31 prosent.

Ved FLKI og FIN hadde 27 prosent av doktorandene avlagt doktorgraden i utlandet. Lavest andel doktorgrader fra utlandet finner vi ved FHS, 16 prosent, mens ved FØS hadde hver femte sin doktorgrad fra utlandet.

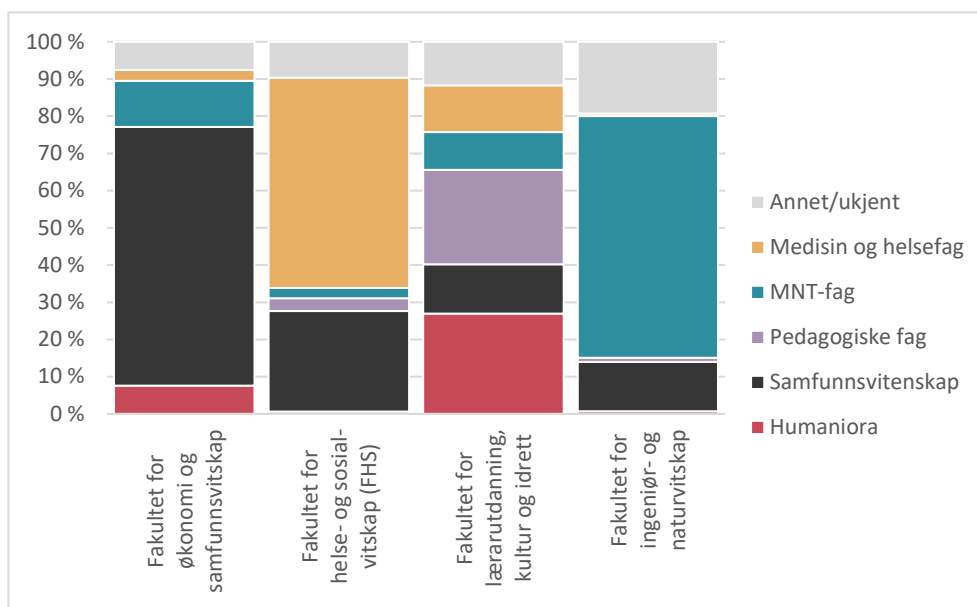
Antall forskere og faglig tilsatte med doktorgrad, eksklusive stipendiater, har økt betydelig fra 2015 til 2018 ved alle fakultetene. Ved HVL samlet var det 89 flere personer med norsk doktorgrad, og 38 flere med utenlandsk doktorgrad i 2018 enn i 2015. Størst prosentvis vekst finner vi ved FØS og FIN, hvor doktorgradsandelen har vokst med henholdsvis 16 og 15 prosentpoeng i perioden. FKLI hadde imidlertid størst vekst i antall personer med doktorgrad; 43 flere i 2018 enn i 2015. Dette fakultetet hadde også størst vekst i doktorgrader fra utlandet (16 doktorgrader, tilsvarende 37 prosent av de nye doktorgradene ved fakultetet).



Figur 6.7. Antall personer med doktorgrad og doktorgradsandel¹ ved HVL i 2015 og 2018 etter fakultet.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Fagpersonalets fagbakgrunn gjenspeiles i fakultetets fagprofil. I figur 6.8 ser vi at det faglige personalet ved FØS er tydelig spesialiserte innenfor samfunnsvitenskap, mens FIN har en tilsvarende spesialisering innenfor MNT. Ved FHS har flertallet av det faglige personalet bakgrunn fra helsefag, men det er også en relativt høy andel av personalet som har samfunnsvitenskapelig utdanning. Dette har sammenheng med at flere sosialfaglige utdanninger, som sosialt arbeid, er klassifisert innenfor samfunnsvitenskap.



Figur 6.8. Fagbakgrunn for forskere og faglig personale ved HVL i 2018 etter fakultet.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Ved FKLI er imidlertid fagpersonalets bakgrunn mer sammensatt, noe som ikke er overraskende, tatt i betraktning at lærerutdanningene omfatter mange ulike fagfelt. Her var pedagogiske fag ikke overraskende det største fagfeltet, fulgt av humaniora.

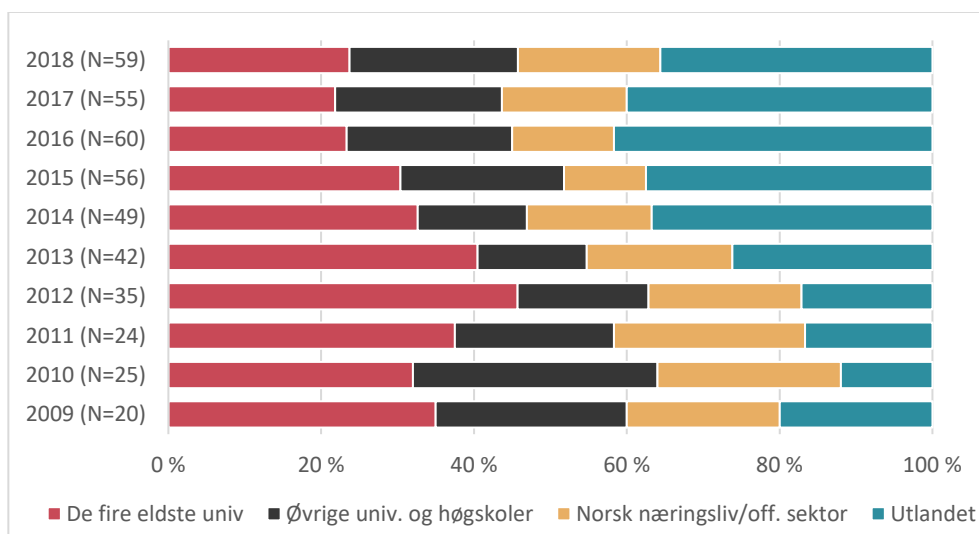
6.2.2 Professor II

Professor Professor II-stillingen er en deltidsstilling på inntil 20 prosent, som kommer i tillegg til full stilling. Da stillingen ble opprettet på 1960-tallet, var hensikten blant annet å knytte universitetene nærmere sine omgivelser, samt å bruke kvalifiserte forskere med hovedstilling utenfor universitets- og høgskolesektoren til undervisning og forskning (Skoie, 1995)¹⁹.

Antallet professor II-stillinger ved Høgskulen på Vestlandet har i de senere årene økt fra 20 i 2009 til mellom 55 og 60. De tre høgskolene som i dag utgjør HVL, hadde alle professor II-stillinger før fusjonen. HiB hadde det høyeste antallet professor II-stillinger i perioden, mens HSH og HiSF hadde omtrent like mange.

Vi ser av figur 6.9 at rekrutteringen av professor II til HVL har endret seg det siste tiåret. I 2009 hadde flertallet av professor II hovedstilling ved et av de fire eldste universitetene, det vil si UiO, UiB, UiT og NTNU, eller øvrige universiteter og høgskoler. I 2019 utgjorde professor II med hovedstilling i utlandet den største gruppen. Andelen professor II rekruttert fra utlandet har økt fra 12 prosent i 2010 til over 40 prosent i 2016. I 2017 og 2018 har imidlertid andelen professor II rekruttert fra utlandet til HVL gått litt ned. Andelen professor II rekruttert fra norsk næringsliv og offentlig sektor, her inkludert helseforetak og forvaltning, har vært relativt stabil i perioden, fra 20 prosent i 2009 til 19 prosent i 2017.

¹⁹ Tilsetning som professor II krever at man har professorkompetanse, og ofte tilsettes professor II gjennom kallelse, det vil si uten forutgående utlysning av stillingen. Opplysninger om professor II samles fra og med 2016 inn via DBH/NSD, men ble tidligere innhentet fra det enkelte læresteds administrasjon.



Figur 6.9. Professor II-stillinger ved Høgskulen på Vestlandet og de tidligere høyskole-ene etter sektor for hovedstilling: 2009-2018.

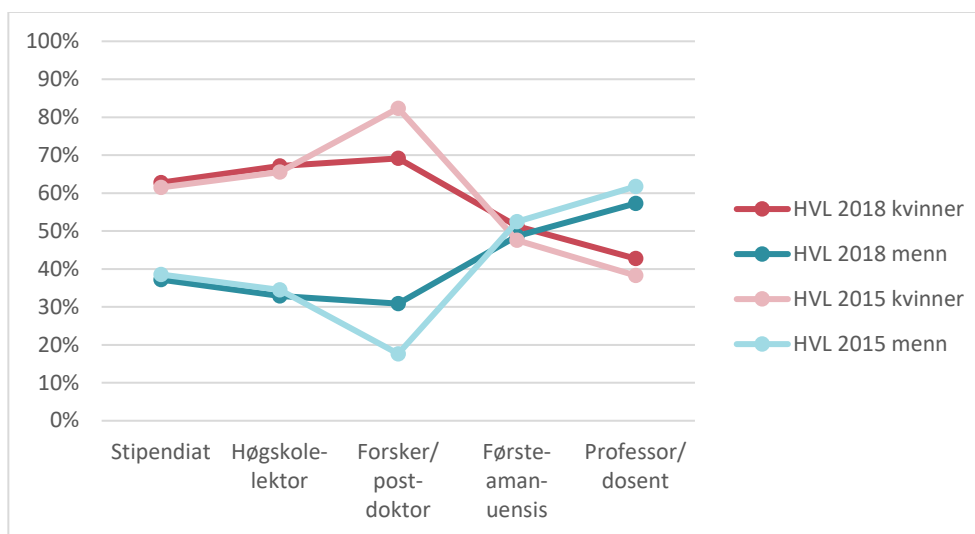
Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

I 2018 hadde 11 av HVLs ansatte en professor II-stilling ved et annet lærested. Fem av disse hadde en professor II-stilling ved et universitet, de øvrige ved et lærested. Antallet har variert noe i perioden, fra 5 personer i 2009 til 18 i 2016.

6.2.3 Økt kjønnsbalanse blant de faglig ansatte

I 2015 var det 623 kvinner og 421 menn i faglige stillinger. Kvinneandelen var dermed på 60 prosent. HVL hadde 65 professorer dette året, og av disse var 38 prosent kvinner. Tre år senere var det 721 kvinner og 471 menn blant det faglige personalet, og kvinneandelen var den samme som tidligere. Samtidig hadde antall professorer økt til 91, og kvinneandelen blant professorene var 43 prosent. Blant førsteamanuensene var 48 prosent kvinner i 2015, mot 51 prosent i 2018, og HVL hadde dermed kjønnsbalanse på dette nivået begge årene.

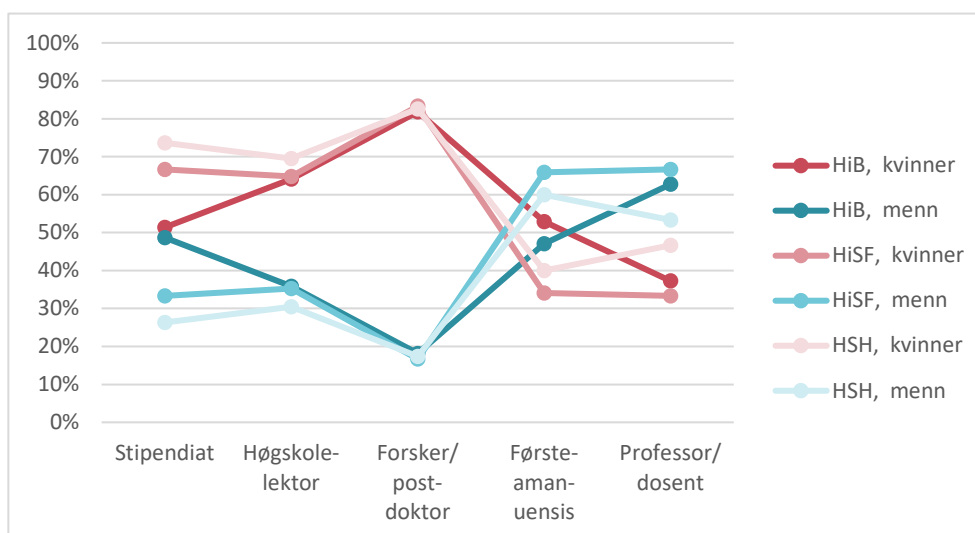
Det var få forskere og postdoktorer ved lærestedet begge år, og flertallet av disse var kvinner. I denne stillingen var kvinneandelen 82 prosent i 2015 og 70 prosent i 2018. Her har man fått inn flere menn i perioden. Kvinnene var begge år i flertall blant både høyskolelektorene (67 prosent) og stipendiatene (63 prosent), og kvinneandelene var om lag de samme begge år.



Figur 6.10. Kjønnsbalanse ved HVL i 2018 og ved HiB, HiSF og HSH samlet i 2015.

Kilde: NIFU/DBH

Splitter vi opp HiB, HSH og HiSF i 2015, finner vi ikke ubetydelige forskjeller mellom de tre lærestedene. Mens det ved HiB var like mange kvinner og menn blant stipendiatene, utgjorde kvinnene to tredjedeler ved HiSF og hele tre fjerdedeler ved HSH. Blant høgskolelektorene var det noen flere kvinner ved HSH enn ved de to øvrige lærestedene, men her var det mindre forskjeller. For forskere og postdoktorer var kvinneandelen like høy ved alle tre læresteder.



Figur 6.11. Kjønnsbalanse ved HiB, HiSF og HSH i 2015.

Kilde: NIFU/DBH

På toppnivå finner vi igjen forskjeller mellom lærestedene, Her hadde HSH den høyeste kvinneandelen blant professorene, 47 prosent, fulgt av HiB med 37 prosent og HiSF med 33 prosent. HiB var det eneste av lærestedene som hadde flere kvinnelige

enn mannlige førsteamanuenser i 2015, og HiSF hadde igjen den laveste kvinneandelen²⁰.

6.3 Rekruttering og mobilitet

I dette delkapitlet har vi hentet ut data fra kartleggingen av rekruttering og mobilitet ved universiteter og høyskoler fra 2016 til våren 2018 som NIFU gjennomførte høsten 2018. Tallene fra undersøkelsen er presentert på nasjonalt nivå (Frølich, Reiling, et al., 2019), og tall på lærestedsnivå er ikke presentert tidligere. Vi har her hentet ut oversikter for Høgskulen i Vestlandet, der dette er mulig. Svarprosenten ved HVL var på 70 prosent, hvor 35 prosent av respondentene fullførte hele undersøkelsen, mens 35 prosent kun svarte på deler av undersøkelsen.

Tabell 6.1 viser antall utlyste stillinger, antall søkere og fordelingen på disse ved HVL-enhetene som deltok i kartleggingen. På landsbasis var en tredjedel av søkerne til professorstillinger kvinner, og 54 prosent søkte fra utlandet. HVL hadde en høyere andel mannlige søkere, samtidig som flere søkte fra Norge.

Det er for førstelektor og høgskolelektor at HVL skiller seg mest fra landsgjennomsnittet. For landet som helhet utgjorde kvinnene 62 prosent av søkerne til førstelektorstilling og 60 prosent av søkerne til universitets- og høgskolelektorstillinger. Ved HVL var de mannlige søkerne i flertall til begge disse stillingene. Dette har sannsynligvis sammenheng med hvilke institutter som har deltatt i kartleggingen, noe vi ikke vil gå nærmere inn på her.

Andelen som søker fra utlandet, var høyere for lektorstillingene ved HVL enn gjennomsnittet for Norge, 25/19 prosent ved HVL mot 16 prosent i gjennomsnitt for landet som helhet. Det samme gjelder for stipendiatstillingene (87 mot 77 prosent).

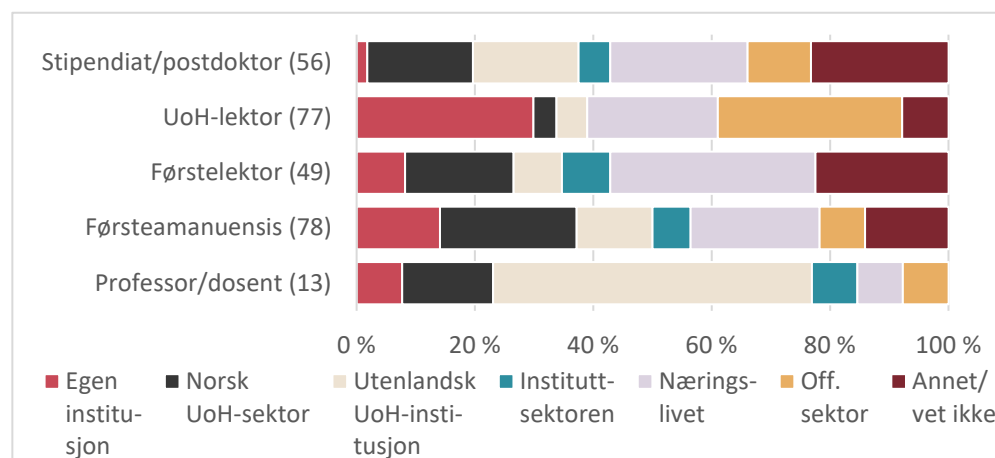
²⁰ Sammensetningen av fagfelt og utdanninger ved de tre tidligere høyskolene har betydning for forskjellene i kvinneandel. Ved HiB var over en tredjedel av personalet tilsatt innenfor helsefag, et felt som har en høy kvinnerepresentasjon. Samtidig var 34 prosent tilsatt innenfor humsam-miljøer, det vil si humaniora og samfunnsvitenskap, og 30 prosent innenfor MNT (matematikk, naturvitenskap og teknologi). HiSF hadde over halvparten av sitt faglige personale innenfor humsam, 32 prosent innenfor helsefag og 15 prosent innenfor MNT, mens HSH hadde om lag samme fordeling som HiB. Dette stemmer imidlertid dårlig med at HiSF kommer «dårligst» ut på kvinneandel på toppnivå.

Tabell 6.1. Antall utlyste stillinger, søkere og antall søkere per stilling, samt kjønnsbalanse og søkere fra utlandet ved HVL. 2016-V2018.

Stilling	Kjønnsbalanse		Søkere fra utlandet		Søkere (N)	Utlysninger (N)	Antall søkere per stilling
	Kvinner	Menn	Søker fra utlandet	Søker fra Norge			
Professor	14 %	86 %	45 %	55 %	29	6	4,8
Førsteamanuensis	44 %	56 %	28 %	72 %	392	48	8,2
Førstelektor	43 %	57 %	25 %	75 %	260	35	7,4
Høgskolelektor	35 %	65 %	19 %	81 %	177	27	6,6
Postdoktor	29 %	71 %	98 %	2 %	42	2	21,0
Stipendiat	18 %	82 %	87 %	13 %	605	23	26,3

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

I figur 6.12 ser vi nærmere på hvor de kvalifiserte søkerne ved HVL arbeidet da de søkte på utlyste stillinger. Flertallet av kvalifiserte søkere til professorater kommer fra utenlandske høyere utdanningsinstitusjoner. For førsteamanuensene var flertallet tilsatt i næringslivet eller ved andre norske universiteter og høgskoler. Mange av de kvalifiserte søkerne til førstelektorstillinger kommer fra næringslivet, mens for høgskolelektorene var flest fra offentlig sektor eller egen institusjon²¹. Av søkere til stipendiat- og postdoktorstillinger var mange kvalifiserte søkere tilsatt i næringslivet. For stipendiater og postdoktorer mangler respondentene opplysninger om hvor hver femte søker var tilsatt på søknadstidspunktet.



Figur 6.12. Arbeidssted for kvalifiserte søkere til stillinger ved HVL på søknadstidspunktet. 2016-V2018.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

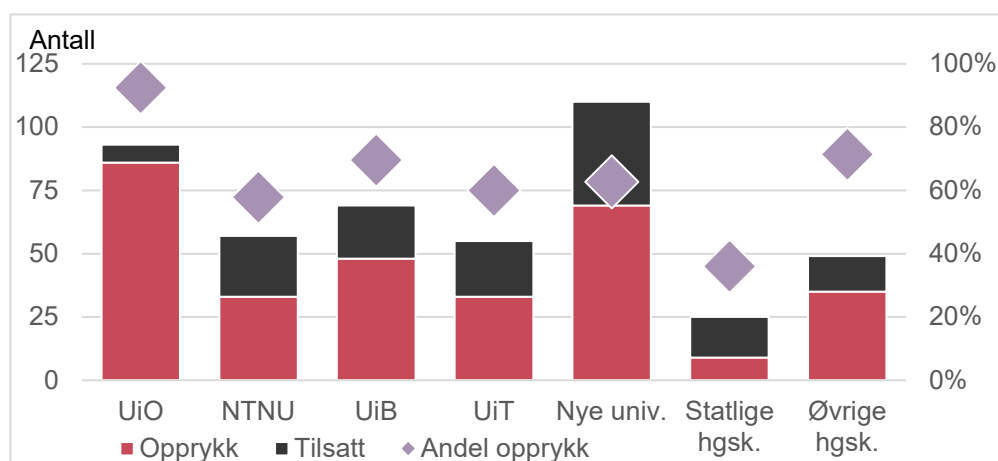
HVL hadde en høyere andel kvalifiserte søkere fra utlandet til utlyste professorstillinger enn gjennomsnittet for Norge (54 mot 45 prosent), men det ble rapportert inn svært få utlyste professorater ved HVL i perioden, og fagfeltene for disse er av betydning for hvem som søker. Andelen kvalifiserte søkere fra utlandet var lavere ved

²¹ Mastergradsstudenter uteksaminert fra egen institusjon inngår her i kategorien «egen institusjon».

HVL for førsteamanuensis enn for landet for øvrig (13 mot 22 prosent), samtidig hadde HVL en betydelig høyere andel kvalifiserte søkere til førsteamanuensis med stilling i næringslivet enn hva som var vanlig i landet for øvrig (22 mot 5 prosent).

I kartleggingen av rekruttering og mobilitet spurte vi også hvor mange nye professorer i perioden 2016–våren 2018 som fikk stillingen gjennom professoropprykk. Figur 4.15 viser at ved de statlige høgskolene fikk om lag 36 prosent av de nye professorene stillingen ved opprykk; flertallet ble tilsatt etter utlysning. Ved HVL fikk 36 prosent av de nye professorene stillingen ved opprykk, det vil si nøyaktig samme andel som gjennomsnittet for lærestedstypen. Lærested som bygger opp kompetanse og fagfelt ser ut til å i større grad lyse ut professorater og førstestillinger eksternt, ettersom det ofte tar lengre tid å kvalifisere egne ansatte enn å hente inn noen utenfra.

Til sammenligning fikk over 90 prosent av de nye professorene ved Universitetet i Oslo stillingen ved opprykk, mot 70 prosent ved Universitetet i Bergen og 58 prosent ved NTNU.



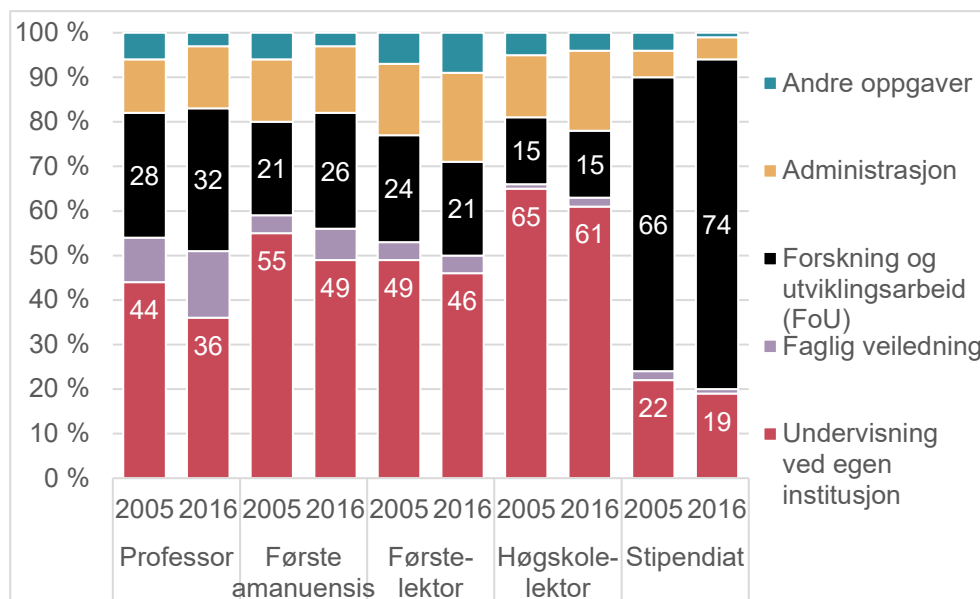
Figur 6.13. Antall personer som har fått professorat ved opprykk eller tilsetting, samt andelen professoropprykk, i perioden 2016 - V2018 etter lærested og lærestedstype.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

6.4 Det faglige personalets tidsbruk: mer tid brukt på forskning

Tidsbruksundersøkelser har vært gjennomført ved universitetene og høgskolene i Norge siden 1980-tallet, og inngår som en viktig del av FoU-statistikken. Tidsbruk ved de statlige høgskolene ble kartlagt for første gang i 1997 (Kyvik & Skodvin, 1998), dernest i 2005 (Larsen & Kyvik, 2006). Den siste tidsbruksundersøkelsen, som omfattet både statlige og private høyere utdanningsinstitusjoner, ble gjennomført i 2017 (Gunnes, 2018).

I figur 6.14 har vi sett på endringer i tidsbruk ved Høgskulen på Vestlandet i årene 2005–2016. Vi ser at den gjennomsnittlige andelen tid brukt til undervisning har gått ned for alle stillinger i utvalget. Endringen er størst for professor og førsteamanuensis. Samtidig har andelen tid brukt til faglig veiledning økt for begge disse to stillingene, og spesielt for professorene. Dette er sammenfallende med at lærestedene har fått doktorgradsprogram og flere stipendiater, og at antallet mastergradsstudenter har økt.



Figur 6.14. Tidsbruk ved Høgskulen på Vestlandet i 2005 og 2016 etter stilling.

2005-tall er gjennomsnittet for de tre tidligere høgskolene

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Tid brukt til FoU har økt for både professor og førsteamanuenser ved HVL, samt for stipendiatene, mens førstelektorene hadde mindre tid til FoU i 2016 enn de hadde i 2005. For høgskolelektorene er det ingen endring.

Samtidig ser vi at tid brukt til administrasjon har økt betydelig både for førstelektor og høgskolelektor, mens dette er uendret for professor og førsteamanuensis. Både professorer og førsteamanuenser rapporterer om mindre tid til andre oppgaver, herunder utadrettet virksomhet, mens førstelektorene har brukt mer av sin arbeidstid til dette.

Ser vi på utviklingen i tidsbruk for professorene ved Høgskulen på Vestlandet mellom 2005 og 2016, avviker denne litt fra den gjennomsnittlige fordelingen av arbeidstiden for statlige høgskoler generelt. I 2005 brukte en gjennomsnittlig professor 30 prosent av sin arbeidstid til undervisning, 11 prosent til faglig veiledning, 32 prosent til FoU, 17 prosent til administrasjon og 10 prosent til andre oppgaver. Professorene ved de tre HVL-høgskolene underviste mer enn snittet, hadde mindre faglig veiledning og mindre tid til FoU og administrasjon.

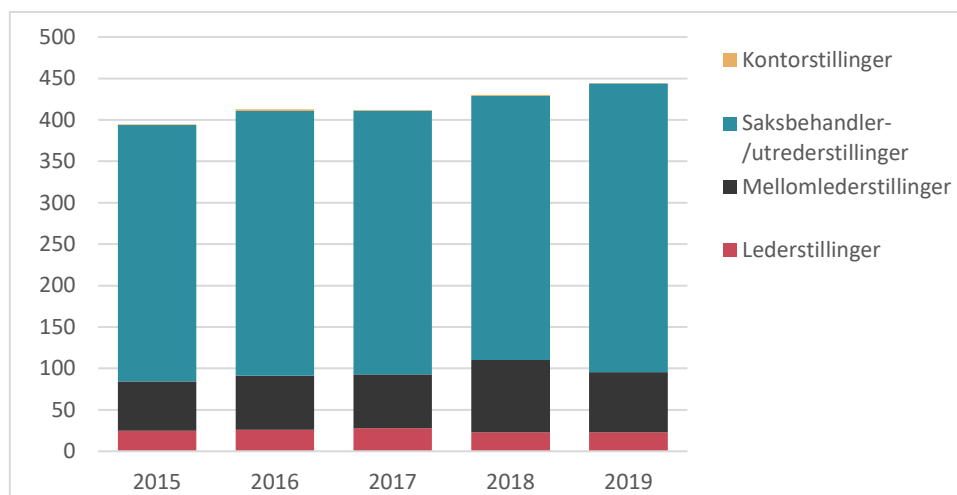
Ti år senere er professorene ved HVL mer på linje med gjennomsnittet for profesorer ved de statlige høyskolene, som brukte en tredjedel av sin tid til undervisning, 15 prosent til faglig veiledning, 34 prosent til FoU og 14 prosent til administrasjon. Ved HVL har det vært en klar dreining mot mer FoU-tid for professorene, mer faglig veiledning og mindre tid til «ren» undervisning.

Dette er også noe som er tydelig i de kvalitative dataene samlet inn i dette prosjektet, da mange av svarene påpekte at dreiningen mot å bruke flere ressurser på FoU trolig har økt ytterligere siden 2016. Data fra tidsbruksundersøkelsen peker imidlertid på at denne dreiningen begynte allerede før HVL ble etablert. Det er klart at denne endringen har en rekke konsekvenser. I spørreskjemaet handler en rekke åpne svar om at ansatte opplever at det er forskerkompetanse som settes høyest i ansettelsesprosesser, og at personer uten førstestillingskompetanse da kun kan ansettes midlertidig, noe som gjør rekruttering svært vanskelig, særlig på fagområder med en tydelig praksisprofil. En endring i kompetanseprofil betyr også at fordeling av ressurser mellom forskning og utdanning endres, da budsjetttrammene ikke øker til tross for endret kompetanseprofil og økt bruk av midler til FoU-tid. Vi presenterer ytterligere data om de ansattes egne opplevelser av arbeidssituasjonen knyttet til forskning og utdanning i Kapittel 9-10.

6.5 Administrativ kompetanse og karriereveier

Det å bli en del av en større organisasjon, har endret hvordan administrativt arbeid utføres. Ved HSH og HiSF, og særlig ved de minste studiestedene, var administrasjonen i stor grad organisert som 'generalister', der de hadde ansvar for prosesser «fra a til å». HiB var en større høyskole og hadde en mer funksjonsinndelt organisering. HVL er en stor organisasjon, og det å sikre en mer profesjonalisert administrasjon med tydelige karriereveier er et viktig mål. Dette har betydd en omfattende omorganisering (se kapittel 3).

Selv om antall faglige stillinger økte mellom 2015 og 2019, har administrative stillinger økt mer moderat (se figur 6.15).



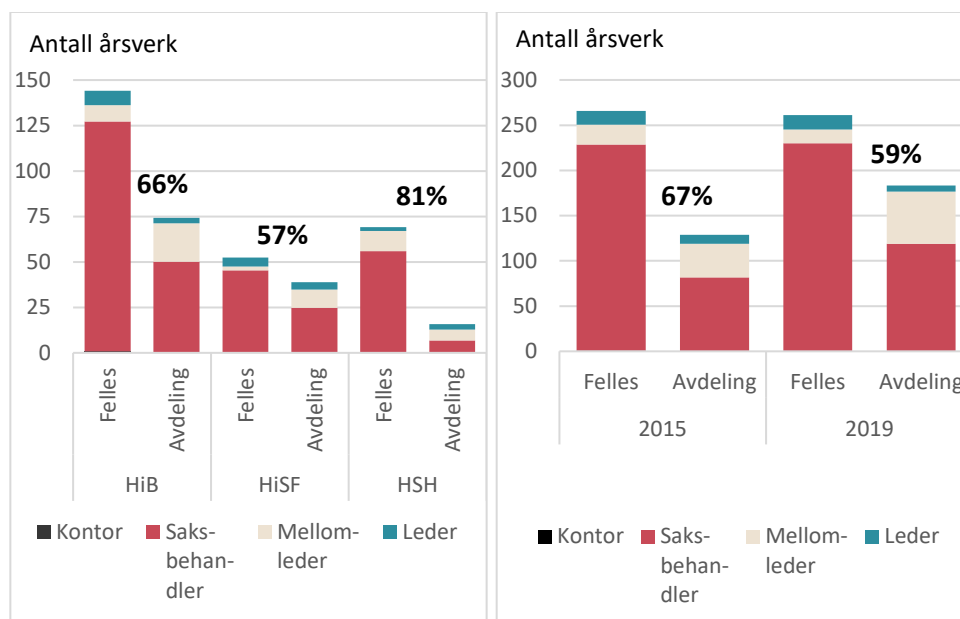
Figur 6.15. Sammensetningen av administrativt personale 2015-2019.

Kilde: DBH

Det har allikevel vært noen endringer mellom 2017 og 2019 blant det administrative personalet. Det har særlig vært en økning av mellomlederstillinger og saksbehandler-/utrederstillinger.

Ser vi nærmere på hvilket nivå i administrasjonen, her fellesadministrasjonen og avdelingene, de administrativt ansatte ved HVL var tilsatt ved i 2015 og 2019, finner vi at flertallet var i fellesadministrasjonen begge årene, se figur 6.16. I 2015 var to tredjedeler av administratorene ved HiB, HiSF og HSH tilknyttet fellesadministrasjonen, mens andelen hadde sunket til 59 prosent i 2019. Vi ser at antall personer i fellesadministrasjonen var om lag det samme både i 2015 og 2019, samtidig som antall administrative årsverk i avdelingsadministrasjonen hadde økt i perioden. Det er først og fremst antall saksbehandlingsstillinger og mellomledere som øker.

Vi ser samtidig at det var til dels store forskjeller i organiseringen av det administrative personalet ved de tre gamle høgskolene. Ved HiB var nær to tredjedeler av det administrative personalet i fellesadministrasjonen i 2015. Tilsvarende gjaldt 57 prosent ved HiSF, hvor avdelingsadministrasjonen dermed var nesten like stor som fellesadministrasjonen. Ved HSH var over 80 prosent av administratorene tilknyttet fellesadministrasjonen.

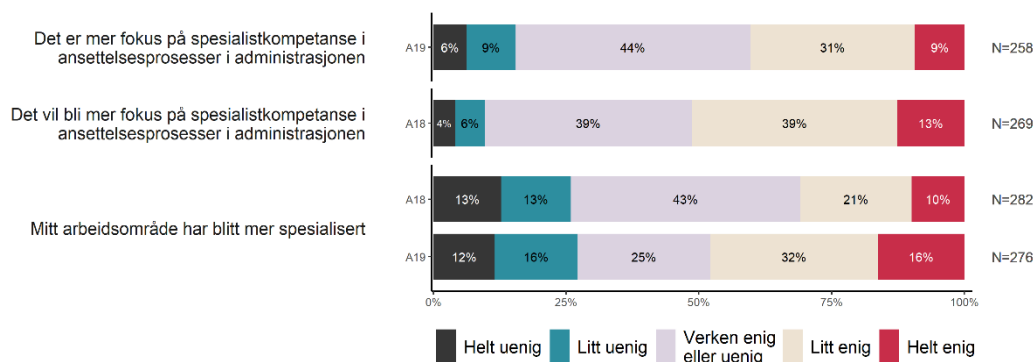


Figur 6.16. Administrativt ansatte i 2015 og 2019 etter stillingsgruppe og administrasjonsnivå.

Kilde: DBH

I 2018 hadde HVL 3,3 faglig årsverk per administrativt årsverk. Dette forholdstallet er blant de høyeste, kun NTNU og AHO blant de statlige institusjonene har høyere forholdstall (se Tilstandsrapporten, DIKU, 2019).

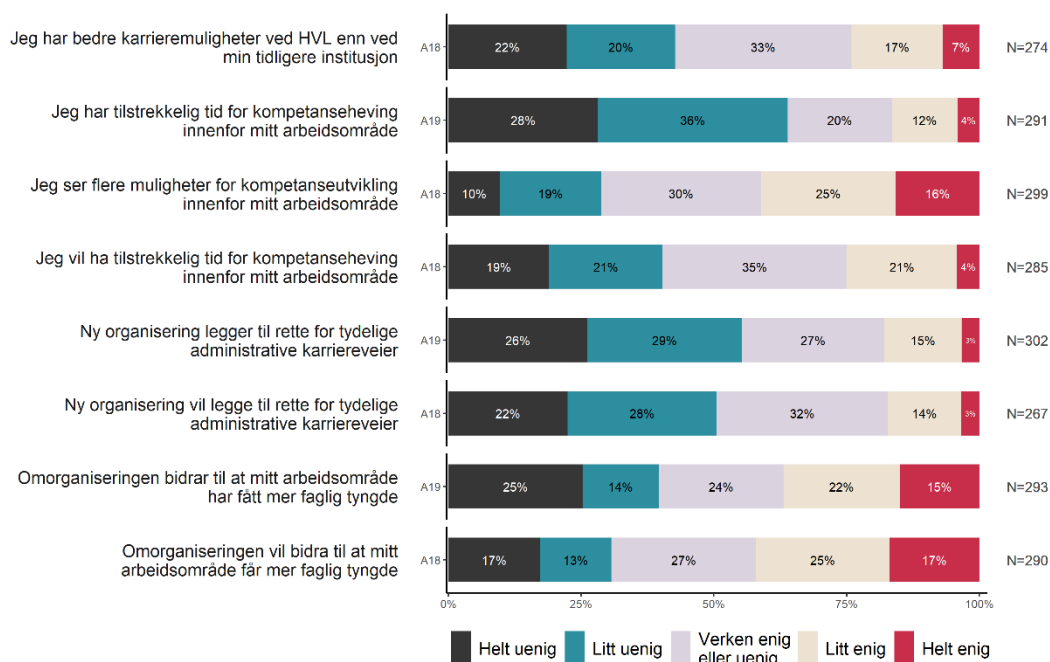
En viktig side ved en mer profesjonalisert administrasjon er også de ansattes egne oppfatninger om kompetansekrav og spesialisering. I spørreskjema svarte over halvparten av de administrativt ansatte i 2018 at de var litt eller helt enig i at det vil bli mer fokus på spesialistkompetanse. En stor andel svarte verken enig eller uenig, noe som til en viss grad også skyldes at vi ikke tydeliggjorde betydningen av spesialistkompetanse. Det kan tenkes at spesialistkompetanse kan tolkes som enten oppdeling av arbeidet og at spesialister gjør sin del av arbeidet, eller at spesialist betyr evne til å sette seg inn i ulike deler av arbeidet på tvers av tradisjonelle skiller. Ser vi på 2019-svarene, så var det omtrent 10 prosentpoeng færre i 2019 som var enige i at dette har skjedd. Dette kan sees i sammenheng med det tidligere beskrevne funnet om at alle arbeidsoppgavene ikke synes helt fastlagte enda, og det er dermed fortsatt behov for «generalister» som kan støtte opp om enkelte prosesser.



Figur 6.17. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om spesialiseringsbehov.

Til påstanden om spesialistkompetanse i ansettelsesprosesser synes relativt store andeler å si seg verken enig eller uenig, noe som kan ha å gjøre med at de ikke kjenner til detaljene i ansettelsesprosessene. Vi ser derimot at lederne er signifikant mer enige om dette. Sogndal og Stord er signifikant mer enige enn Bergen og Haugesund i at det er mer fokus på spesialistkompetanse i administrasjonens ansettelser. Bemerk at de ikke ble spurt om hvorvidt dette var negativt eller positivt. At det vil være en forskjell mellom Bergen og noen av de mindre studiestedene, er her forholdsvis naturlig, da endringen fra å være «generalister» til spesialister i en linje er mer merkbart ved mindre studiesteder.

Kompetanseheving synes å ha vært et tilfelle av at optimisme møter realisme. Da vi spurte administrativt ansatte i 2018 om de forventet å få tilstrekkelig med tid til kompetanseheving som følge av fusjonen, var 40 prosent litt eller helt uenig, mens andelen i 2019 som var litt eller helt uenig i at de faktisk hadde fått tilstrekkelig med tid, var 63 prosent. Man kan også anta at dette svaret er preget av at den administrative omorganiseringen tok svært lang tid, og at mange av de ansatte inntil nylig beskriver en arbeidshverdag med høyt arbeidstempo. Det er også informanter som fortsatt beskriver tidsklemma i de åpne svarene, og at de føler de har fått nye oppgaver, men ikke helt har kunnet slippe alle de gamle.



Figur 6.18. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om kompetansesituasjonen.

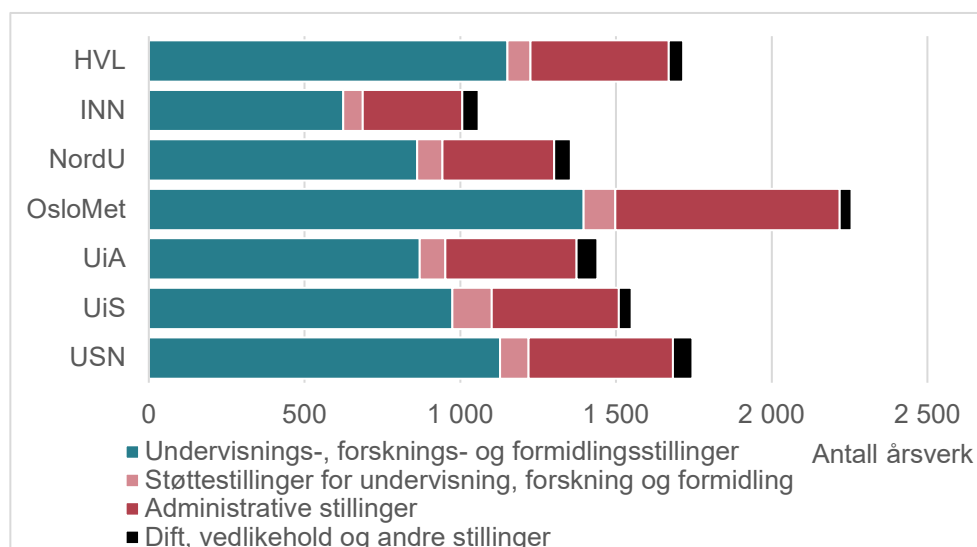
I 2019 svarte også en liten andel på 19 prosent at den nye organiseringen legger til rette for tydelige administrative karriereveier. Påstanden i 2019 om at omorganiseringen bidrar til at arbeidsområdet har fått mer faglig tyngde, har en svært jevn distribusjon over svarkategoriene. Vi finner ingen tydelige svarmønstre på tvers av de administrative avdelingene. Også her er en mulig tolking knyttet til at organisasjonen har gått gjennom en betydelig endring som samtidig også er ganske variert: enkelte har fått nye arbeidsoppgaver, mens andre jobber med tidligere oppgaver. Høyt endringstempo kan også begrense tiden man har til å bli kjent med nye kollegaenes faglige kompetanse.

I de åpne svarene om kompetanse og spesialisering, beskriver flere også at arbeidet er i oppstartsfasen og at de dermed fortsatt driver med opplæring. En slik opplæring av andre kan også være tidkrevende og ytterligere øke tidsklemma for den enkelte ansatte. Vi finner også enkelte beskrivelser av at ansatte ikke har fått opplæring, noe som også kan ha påvirket prosessen etter innplassering og vært med på å forsinke prosessen ytterligere.

6.6 HVL sammenlignet med andre institusjoner

Hvordan ser da HVL ut i et nytt og endret UH-landskap i Norge? Det er tydelig at HVL har blitt en stor institusjon. Om vi sammenligner HVL med utvalgte læresteder i 2019, se figur 6.17, finner vi at HVL er det nest største lærestedet i utvalget, kun

OsloMet har flere ansatte. HVL hadde den høyeste andelen personale i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger i utvalget, og samtidig den laveste andelen personale i støttestillinger for undervisning, forskning og formidling. Til sammenligning hadde OsloMet 62 prosent av personalet i UFF-stillinger og 32 prosent i administrative stillinger, mens Høgskolen i Innlandet hadde 63 prosent i UFF-stillinger, 8 prosent i støttestillinger (høyest andel i utvalget) og 26 prosent i administrative stillinger.



Figur 6.19. Utførte årsverk ved utvalgte læresteder i 2018 etter stillingsgruppe.

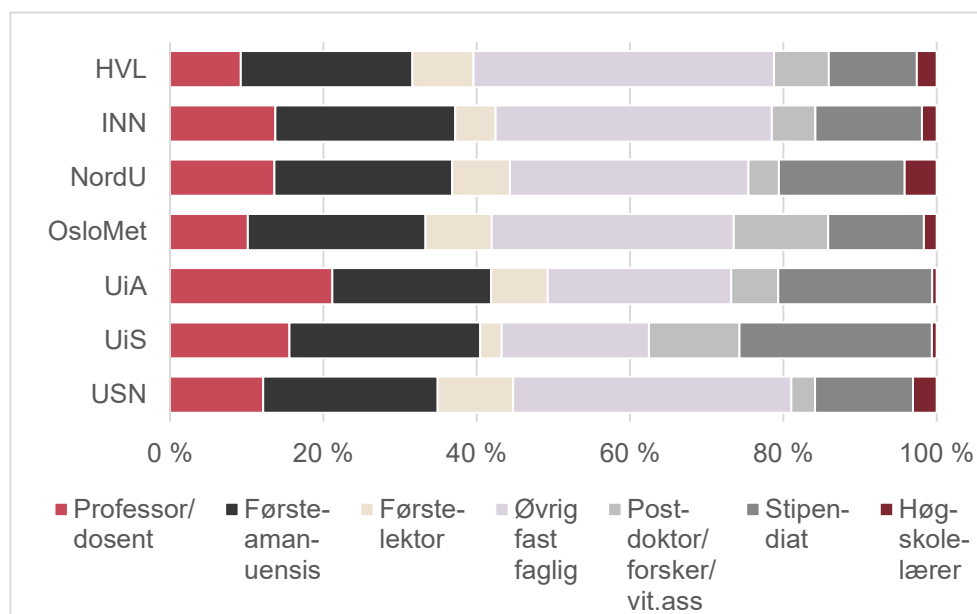
Kilde: DBH

I figur 6.20 ser vi nærmere på fordelingen av personalet i forsker- og faglige stillinger ved HVL og andre utvalgte læresteder, med Forskerpersonalregisteret som kilde. Den største andelen av forskerpersonalet ved HVL var i 2018 tilsatt i høgskolelektorstilling, fulgt av førsteamanuensis og stipendiat. Høyest professorandel finner vi ved UiA og UiS, mens HVL og USN hadde den laveste professorandelen blant de utvalgte lærestedene. Ser vi på andelen personale i førstestilling, det vil si professor, dosent, førsteamanuensis og førstelektor, hadde UiA og USN høyest andeler. HVL, HiNN og USN hadde lavest andel av personalet i førstestilling.

Høyest andel stipendiater blant lærestedene i utvalget hadde ikke overraskende UiS, med 25 prosent. Nest høyest andel stipendiater finner vi ved UiA og Nord universitet. Disse tre lærestedene har hatt universitetsstatus i seks år eller mer, og har hatt doktorgradsprogram lengst, så det er naturlig at de har flest doktorgradsstipendiater.

Alle lærestedene i utvalget har postdoktorstillinger, men HVL, HiNN, USN og Nord har alle færre enn 15. Det er vanligere å benytte forskerstillinger, eller eksternt finansierte faglige stillinger, og flertallet i stillingsgruppen postdoktor/ forsker/ vit.ass er forskere ved alle de utvalgte lærestedene, med unntak av UiA, som har flest

postdoktorer. Stillingsgruppen postdoktor/forsker/vit.ass. er relativt liten ved alle lærestedene i utvalget.



Figur 6.20. Sammensetningen av forskere og faglig personale¹ ved utvalgte læresteder i 2018 etter stilling. Prosent.

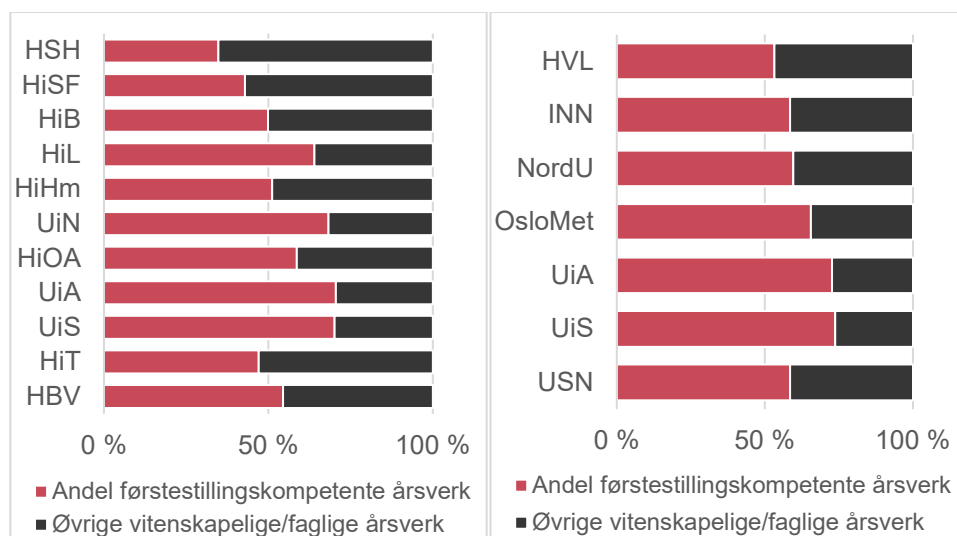
¹Øvrig fast faglig stilling omfatter universitets- og høgskolelektor, amanuensis, faglig leder (dekan og instituttleder), universitetsbibliotekar og spesialiststilling tilknyttet profesjonsutdanningene.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Høgskolelærere utgjør under fem prosent av forskerne og det faglige personalet ved samtlige læresteder i utvalget. Ved HVL utgjorde høgskolelærerne 3 prosent.

Andel med førstestillingskompetanse er en av Kunnskapsdepartementets styringsindikatorer og beregnes på grunnlag av antall årsverk i ulike stillingskategorier²². I 2018 hadde 53 prosent av personalet i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger ved HVL førstestillingskompetanse. Dette var den laveste andelen ved de utvalgte lærestedene i figur 6.21. Høyest andel hadde Universitetet i Stavanger (74 prosent) og Universitetet i Agder (73 prosent), mens Universitetet i Sørøst-Norge og Høgskolen i Innlandet (begge 59 prosent), var nærmest HVL

²² Indikatoren angir andelen av årsverkene i fagmiljøet som er førstestillingskompetente. Indikatoren er et direkte uttrykk for formelt faglig kompetansenivå blant de faglig tilsatte og regnes derfor for å være en god kvalitetsindikator. Stipendiater er ikke inkludert i regnestykket, dette for å unngå at institusjoner som satser på bygge opp kompetansen sin ved å ansette stipendiater, fremstår med lavere andel førstestillingskompetente enn hvis de hadde vært inkludert. Hvilke stillinger som inngår i beregningen, er omtalt i DBH/NOKUT-portalen.

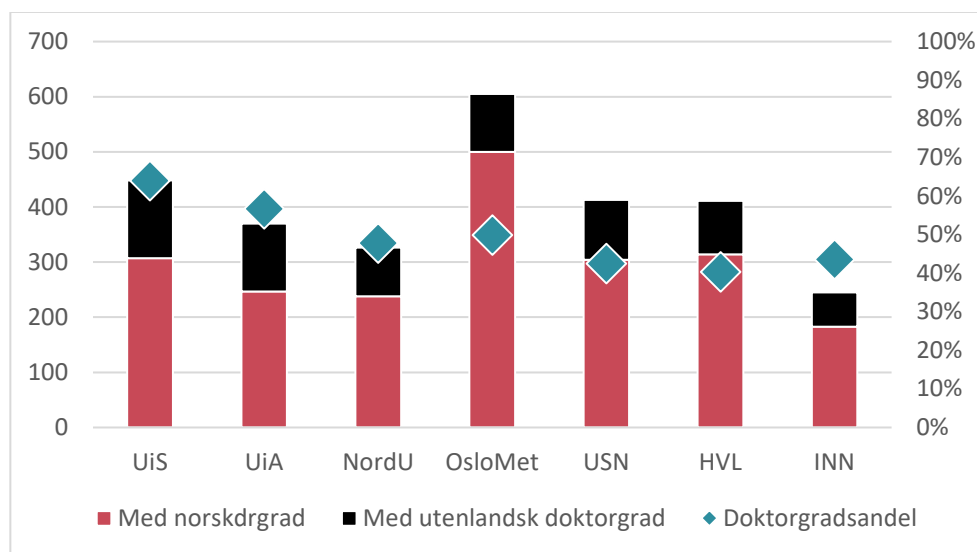


Figur 6.21. Andel førstestillingskompetente årsverk ved utvalgte læresteder i 2015 og 2018.

Kilde: DBH, NOKUT-portalen

Ser vi på 2015, finner vi at HSH hadde den laveste andelen førstestillingskompetente årsverk i utvalget, 35 prosent. I figur 6.21 har vi tatt med høgskolene som har fusjonert inn i Høgskolen på Vestlandet, Høgskolen i Innlandet og USN, men av plasshensyn har vi utelatt dem som har fusjonert inn i Nord universitet. Nest lavest var HiSF med 43 prosent, dernest HiT med 47 prosent. Samtidig hadde UiA og UiS den høyeste andelen, 70 prosent, fulgt av UiN med 68 prosent. UiN fusjonerte i 2016 med Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag, og andelen førstestillingskompetente årsverk var 60 prosent ved det fusjonerte lærestedet i 2018. Alle øvrige læresteder i utvalget har økt andelen førstestillingskompetente årsverk fra 2015 til 2018.

Som nevnt tidligere i dette kapitlet, hadde i 2018 40 prosent av forskerne og det faglige personalet ved HVL, ekskl. stipendiatene, en doktorgrad. Dette er den laveste doktorgradsandelen blant de utvalgte lærestedene, se figur 6.22. Samtidig hadde om lag en fjerdedel av personalet med doktorgrad ved HVL avlagt sin doktorgrad i utlandet. Dette er samme andel som ved Høgskolen i Innlandet og USN. Lavest andel utenlandske doktorgrader finner vi ved OsloMet, mens UiA hadde den høyeste andelen. Til sammenligning hadde over 80 prosent av det faglige personalet, eksklusiv stipendiater, ved UiB og UiO en doktorgrad i 2018, og henholdsvis 38 og 33 prosent av disse hadde en doktorgrad fra utlandet.



Figur 6.22. Antall personer med norsk og utenlandsk doktorgrad og doktorgradsandel ved utvalgte læresteder i 2018.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Samlet sett tyder det på at HVL har blitt en stor institusjon, men har samtidig en profil som er typisk for institusjoner som nylig har blitt universitet, eller er i prosess for å søke om universitetsstatus. De «litt eldre nye universitetene» (UiS og UiA) framstår som annerledes, men de har også hatt lengre tid til å bygge opp den formelle kompetansen i fagmiljøene. De lange linjene peker på at også HVL, og de institusjonene HVL består av, er på god vei til å øke de faglig ansattes formelle kompetanse.

6.7 Oppsummering: HVL i vekst

De ansattes kompetanse er viktig både for å oppnå universitetsstatus, men også som en inputfaktor i den faglige virksomheten som finnes ved HVL. Med referanse til tallene her framstår HVL som en organisasjon som satser tydelig på å øke de ansattes formelle kompetanse. Dette var også tydelig i det kvalitative materialet i undersøkelsen.

Det er tydelig at formell førstestillingskompetanse er viktig i ansettelsesprosesser. Dette har imidlertid også skapt utfordringer for de ansatte, som er bekymret for at dette kan skape «A- og B-lag», der forskerkompetansen trumfer undervisningsrettet kompetanse. På enkelte fagfelt kan det også skape problemer for rekrutteringen, når man ikke tillater å ansette personer uten doktorgrad i faste stillinger, mens personer med relevant doktorgrad kanskje ikke finnes i hele Norge. Det å bygge opp kompetansen «in house» er dyrt.

Det er imidlertid klart at denne situasjonen ikke oppstod etter at HVL ble dannet, eller kun på grunn av HVL, men er del av en mye større og bredere diskusjon om akademisk drift i UH-sektoren. Dette ble først observert ved at en rekke kortere

profesjonsutdanninger som først ble innlemmet i UH-sektoren, i de senere årene har blitt mastergradsutdanninger (for eksempel grunnskolelærerutdanning). Enkelte videreutdanninger (for eksempel innen sykepleie) har tidligere vært organisert gjennom fagorganisasjoner, men har i de senere tiårene blitt mastergradsutdanninger og en del av UH-sektoren.

Endringene i de ansattes kompetanseprofil og tidsbruk er dermed en del av en rekke lengre linjer i utviklingen av norsk UH-sektor og akademisk drift i en rekke profesjonsutdanninger. Sistnevnte forsterkes også av en rekke nye krav fra omgivelsene.

Når det gjelder administrativt ansatte, framstår HVL som en svært effektiv institusjon, sammenlignet med andre læresteder. Men administrasjonen har i enkelte perioder vært i overkant slank, og i 2019 prioriterte styret å øke antall administrativt ansatte. ABE-kutt vil forsterke ønsket om ytterligere effektivisering. Det kan stilles spørsmål ved om det ikke finnes en nedre grense her, og om ikke kontinuerlig økt effektivisering også kan ha noen negative konsekvenser. Administrasjon kan tross alt både ses som en kostnad, men også som en ressurs, for å støtte opp om den faglige virksomheten (Kyvik, 2003).

7 Styring og ledelse

I dette kapitlet ser vi på styring og ledelse ved nye HVL. En formell faglig og administrativ organisering på tvers av geografiske avstander har også en rekke konsekvenser for styring og ledelse ved institusjonen.

Utgangspunktet for dette kapitlet var funnene i de to foreliggende notatene som framhevet at en rekke ansatte følte at det ikke var enkelt å ta avgjørelser på lavest mulig nivå og at organisasjonen hadde uklare styringslinjer (Røsdal et al., 2019; Skjelbred & Elken, 2019). Hele UH-sektoren har de siste tiårene vært preget av mer formell institusjonell autonomi og forventninger om en mer formalisert og strategisk innrettet styring og ledelse av institusjonene (Frølich, Christensen, & Stensaker, 2019). Etablering av mål- og resultatstyring i Norge har en historikk over flere tiår (Frølich, 2005). Dette kan også knyttes til at UH-institusjoner både i Norge og utlandet er forventet å oppføre seg som helhetlige og mer rasjonelle organisasjoner, med mer formelle organisasjonsstrukturer, og klare og mer 'tett' koblede styringslinjer (Elken & Røsdal, 2017; Ramirez, 2010).

Datamaterialet i kapittel 4 og 5 tyder på at den formelle faglige og administrative organiseringen ved HVL fortsatt har en rekke tvetydigheter og uklarheter ved seg. I dette kapitlet undersøker vi hvordan styring og ledelse ved HVL er organisert, og hvilke konsekvenser valgt styringsstruktur har for HVL som institusjon. Vi ser først på økonomimodellen ved HVL, deretter styringslinjene og reflekterer over styringskultur samt forholdet mellom ansatte og ledere.

Kapitlet bygger i hovedsak på data fra spørreundersøkelsene, en gjennomgang av formelle dokumenter samt gruppeintervjuer med ulike ansattegrupper.

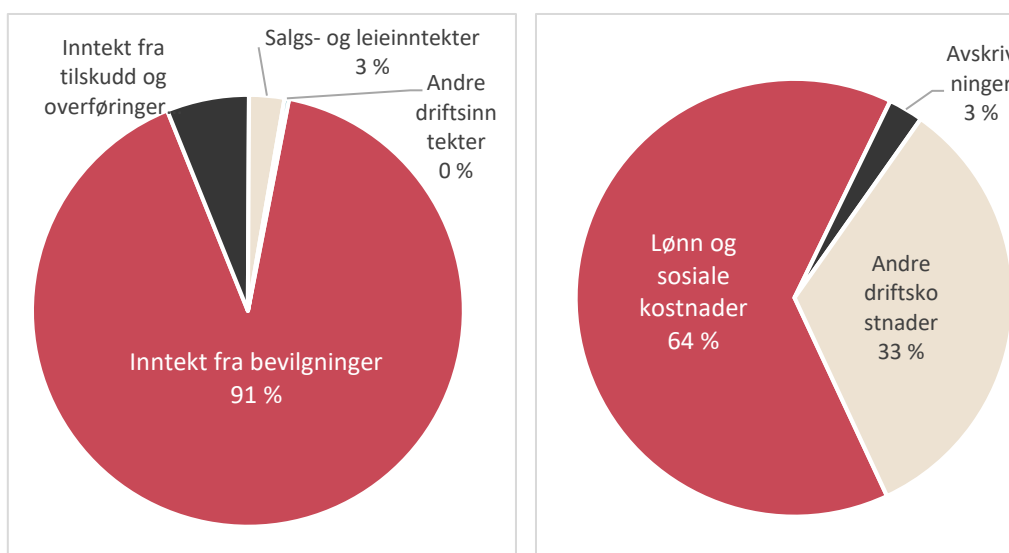
7.1 Økonomi og ressurser

HVLs budsjett for 2020 ble vedtatt med en realnedgang, noe som peker på en nyere trend i sektoren, der tiden med en nærmest kontinuerlig økning i budsjettene er over.

Størstedelen av HVLs driftsinntekter kommer fra bevilgninger fra KD. I 2018 bestod 91 prosent av HVLs inntekter av bevilgninger fra KD. Dette er høyere enn for eksempel for Høgskolen i Innlandet i 2018 (84 prosent), OsloMet (86 prosent), og

Universitetet i Sørøst-Norge (88 prosent). Den største kostnadsposten er lønn og sosiale kostnader med 64 prosent, mens andre driftskostnader står for 33 prosent av utgiftene.

KDs finansiering består av 70 prosent basis/rammebevilgning og en resultatbasert komponent på 30 prosent som distribueres etter en rekke indikatorer. Den resultatbaserte komponenten ble justert i 2017. En del av indikatorene har åpen ramme (studiepoengproduksjon (med ulike kostnadskategorier), studentutveksling, kandidatproduksjon (med ulike kostnadskategorier), doktorgrader), noe som betyr at ved å øke produksjonen, får lærestedet flere midler. Andre indikatorer har en lukket ramme (EU-inntekter, vitenskapelig publisering, finansiering fra NFR og RFF, samt BOA-inntekter). Dette betyr at for å få en større andel av det som har lukket ramme, er det ikke nok å øke produksjonen, produksjonen må øke mer enn ved andre institusjoner.



Figur 7.1. Driftsinntekter og driftskostnader ved HVL (2018)

Kilde: DBH, Resultatregnskap

HVLs interne budsjettmodell ble vedtatt av styret i september 2017. Modellen innebærer at HVL legger til grunn KDs finansieringsmodell og viderefører resultatbaserte inntekter til fakultetene. Basisfinansiering til fakultetene skjer gjennom studie-plasser. Resterende basisbevilgning skal dekke kostnader som infrastruktur, husleie og administrasjon. HVLs budsjettmodell består av 5 hovedmoduler:

- *Strategiske midler* – disse trekkes ut før videre fordeling. I dette ligger midler som styret kan prioritere for å fullføre strategiplan og utviklingsavtalen. Dette dekkes av basisfinansieringen fra KD.
- *Resultatmodul* – 80 prosent av midlene fra den resultatbaserte finansieringen fra utdanningsindikatorer fra KD (dette gjelder studiepoeng og kandidat-produksjon, 100 prosent av utveksling skal tildeles til fakulteter) og 100 prosent av den

resultatbaserte finansieringen fra forskningsindikatorer fra KD går til fakultetene.

- *Faglig og administrativ støtte* – inneholder midler til administrativt personale. Dette blir realbudsjettet: 20 prosent er av de resultatbaserte midlene fra KD og 80 prosent av basisfinansieringen fra KD.
- *Institusjonskostnader* – kostnader knyttet til rektorat, styre, råd/utvalg, infrastruktur, husleie, IT- og andre felleskostnader. Disse kostnadene blir realbudsjettet og trekkes fra basisfinansieringen fra KD.
- *Basis* – De resterende midlene er basispotten, og disse blir fordelt basert på studieplassene fra KD (etter kostnadskategori). Noen studieplasser er øremerket, mens andre er frie for styret å tildele for å følge opp vedtatt studieportefølje. Denne komponenten dekkes av basisfinansieringen fra KD.

Modellen er standardisert og resultatorientert. Dette skapte også en del reaksjoner internt, da den ikke hadde noen særbestemmelser – verken for studieprogrammer, fakulteter eller studiesteder av ulik størrelse og egenart. I intervjuene framhevet flere at fakultetenes ulike størrelse gjør deres virkelighet svært ulik, og at en såpass standardisert måte å budsjettere på har ulike konsekvenser for fakultetene. Eksempelvis koster en dekan like mye for et stort som for et lite fakultet.

Selv om man mente at budsjettmodellen ikke skulle ha uheldige effekter, viste utviklingen mellom 2017 og 2018 at fakultetene økte sin finansiering ulikt – mens FINs budsjett økte med 15 prosent, var økningen kun 4 prosent ved FØS²³. Ved FØS nevnte flere i intervjuene at budsjettmodellen hadde ført til betydelig underskudd. Også enkelte åpne svar i spørreskjemaet henviste til underskuddet. Både i intervjuene og i flere av de åpne svarene skriver flere at underskuddet gjør det svært utfordrende å fortsette å sikre et godt faglig tilbud ved fakultetet. Generelt framstår det som om ulike økonomiske betingelsene har forsterket spenningene ellers i organisasjonen, særlig mellom store og små enheter.

Budsjettmodellen har lagt mye av det strategiske handlingsrommet til sentralt hold. Strategisk pott til fakultetene kan tildeles fra styret, da strategiske midler på institusjonsnivå ikke har en fast ramme. I 2019 var denne for eksempel på 56 mill. kr, noe som tyder på at det samlede strategiske handlingsrommet for hele organisasjonen er noe begrenset, delvis på grunn av finansieringsordningen ved de tidligere institusjonene, men også fordi enkelte tidligere strategiske tiltakene har ledet til driftskostnader, som beskrevet i styresaken om budsjettet:

«På grunn av at vi er i etablering av organisasjonen og tilpassing av økonomiske rammer i høve til dei tre tidlegare institusjonane – er frihetsgraden til dei strategiske midlane mindre enn ynskjeleg. I dei tre tidlegare høgskulane var det lite frie

²³ Styresak 11/2017

strategiske midlar, dei strategiske midlane dekkja strategiske tiltak, men som i stor grad hadde gått over til dekking av driftskostnader innanfor desse områda.»

I 2019 ble store deler av de strategiske midlene brukt til kompetanseutvikling. HVL egenfinansierte 16 stipendiatstillinger ut over dem som er tildelt fra KD, samt et internt kompetanseutviklingsprogram.

Budsjettmodellen skaper et dilemma for fakultetene, noe som også ble diskutert i flere av intervjuene. En viktig del av universitetsambisjonen er å øke andelen førstestillinger og drive aktivt med formell kompetanseheving. Gitt at fakultetene har lukket ramme, er det ganske dyrt for dem å ha en større andel ansatte med høy kompetanse, da dette også medfører høyere lønnskostnader og høyere forventninger om forskningstid. Økt forskningskompetanse kan selvsagt også øke mulighetene for å søke (og få) ekstern FoU-finansiering, men slik finansiering er langt ifra garantert, gitt de forholdsvis lave suksessratene i flere av programmene ved for eksempel NFR.

Det er tydelig at budsjettmodellen har skapt uro, og den har også forsterket usikkerheten for fremtiden til enkelte forholdsvis små studietilbud, forholdet mellom utdanning og forskning, og den har forsterket spenningene mellom store og små enheter.

7.2 Enhetlig ledelse på alle nivåer, på tvers av geografi

I fusjonsplattformen ble det avtalt at HVL skulle ha enhetlig ledelse på alle nivåer, noe som betyr at rektor har helhetlig ansvar for faglig og administrativ drift av institusjonen. Styret er institusjonens øverste organ. I modellen med helhetlig ledelse har man også en ekstern styreleder. De tre tidligere høgskolene hadde noe ulik praksis (HSH og HiB hadde hatt valgt rektor mens HiSF hadde ansatt). Det ble også bestemt at rektor skulle ha sitt hovedsete i Bergen.

I studiesakene har styret delegert myndighet til rektor og fakultetene. I de fleste studiesakene har dekanene delegert myndighet, mens rektor har myndighet i sakene der det er behov for en sentral koordinering. Når det gjelder ekstern finansiering av forskning (EU, NFR, større sentre), skal enten rektor eller den som har fått delegert fullmakt, kvalitetssikre og godkjenne søknader; for BOA er rektor ansvarlig for at faglig og økonomisk oppfølging er ivaretatt. I tilsettingssakene har styret delegert myndighet til tilsettingsutvalgene ved de enkelte fakultet²⁴.

HVL har tre prorektorer med ulike ansvarsområder: utdanning, forskning og samhandling. Alle tre prorektorer har også særlig ansvar for en av de tre nærregionene. Dette betyr imidlertid kun eksternt ansvar, ikke internt ved studiestedene. Denne rollen framstår fortsatt som uklar for mange ansatte, og også for mange ledere. Særlig gjelder dette ansvarsfordelingen mellom prorektorene med nærregionsansvar og

²⁴ Delegasjonsreglement for HVL

prorektor for samhandling. Videre gjenspeiles ikke denne strukturen med pro-roller på fakultetsnivå, noe som ifølge enkelte informanter skaper utydelige vertikale linjer.

I tillegg til tre prorektorer finnes det to direktører på toppnivå – organisasjonsdirektør og direktør for økonomi og arealforvaltning.

Alle fire fakulteter ledes av en dekan. De fire fakultetene har imidlertid noe ulik praksis for hvilke prodekaner de har. Ved FLKI har man tre prodekaner: for forskning, utdanningskvalitet og strategiske satsinger. Også ved FIN er det tre prodekaner, her for forskning, utdanning og innovasjon. Ved FHS og FØS finnes det to prodekaner, for utdanning og forskning.

Instituttene ledes av en instituttleder med helhetlig ansvar. I tillegg finnes det også ulike former for assisterende instituttledere. I fusjonsplattformen ble det avtalt at ingen ledere skal ha ansvar for mer enn 30 personer. Siden mange av instituttene er større enn dette, har man behov for ulike former for assisterende roller, som har noe ulike navn i organisasjonen. De har som oftest personalansvar på tvers av geografiske avstander.

Samlet sett varierer både formell organisering (se kapittel 4 og 5) og styringsstruktur mellom fakultetene. Enkelte har kommentert i de åpne svarene i spørreskjemaet at den varierende interne organiseringen gjør også hele organisasjonen noe mindre klar, da det gjør koordineringen mer vanskelig:

«Det er krevende at vi ikke har organisert fakulteta likt. Dette gjør det vanskelig å samarbeide og å samordne prosesser. (...) Slik det er nå, har en vært kalt inn på møter der agendaen tilsier at andre skulle ha deltatt, på grunn av at like titler har ulike ansvarsområde og arbeidsoppgaver» (leder på fakultetsnivå)

Vedkommende argumenterer for at det behøves en mye sterkere standardisering av stillingstitler på tvers av fakultetene, for å gjøre koordinering på tvers av organisatoriske enheter enklere.

Det er særlig organiseringen ved FLKI som i mange tilfeller framheves som komplisert, da de store sentrale profesjonsutdanningene ved fakultetet organiseres på kryss og tvers av instituttene. Denne typen matriseorganisering ved FLKI skiller seg fra andre lignende tilfeller ved HVL, da sentrale deler av den faglige virksomheten organiseres på tvers av instituttene. Ved FLKI opererer man med studieprogramledere som koordinerer utdanninger på tvers av flere institutter, og forskningsprogramledere som har ansvar for tverrgående forskningssatsinger. Dette gjør organiseringen særlig kompleks, da verken studieprogramledere eller forskningsprogramledere har personal- eller budsjettansvar, noe som gjør deres rolle uavklart, særlig vis-a-vis assisterende instituttledere som har personalansvar.

Både i intervjuene og mange av de kvalitative svarene i spørreskjemaet ble organiseringen ved FLKI trukket fram som utfordrende, og situasjonen ved dette

fakultetet skiller seg tilsynelatende fra andre fakulteter, selv om også andre nevner utfordringer med ledere som sitter ved andre studiesteder, avstand og uklare myndighetsforhold. Utfordringene ved FLKI som framheves, handler både om styring og ledelse av studieprogrammer og forskning i en kompleks struktur, men også om personalansvar og arbeidsdeling mellom ulike mellomledere.

En konsekvens av slike uklarheter er at det kan forsterke en dekobling mellom formell struktur og uformell praksis. En informant skriver om hvordan hun mener at h*n er nødt å ta snarveier som ikke alltid følger reglementet, for å få ting til å fungere:

«Jeg opplever at vi må finne måter å fungere på innenfor de nye rammene, for eksempel mulige snarveier for å få til ting (som derimot ikke er i henhold til "reglementet"), fordi det kan være for tidkrevende /tungrodd å gå "tjenesteveien". For eksempel med tanke på å kontakte alle personalansvarlige involvert for å få en kollega med til å undervise – de som sitter med ansvar har for mye å gjøre og rekker ikke alltid å svare på epost raskt, så står vi der og venter for å "få lov".» (GLU-utdanningen)

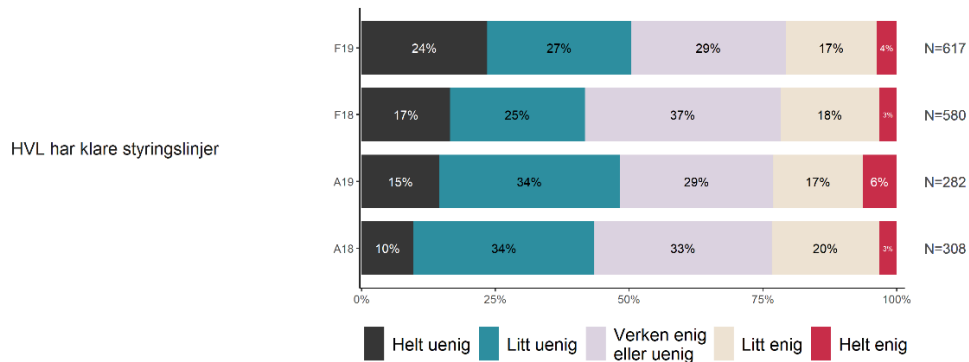
Selv om man ikke bør forvente at formell struktur av en organisasjon i sin helhet kan beskrive alle uformelle praksiser i en organisasjon, kan en slik dekobling også øke spenningene i organisasjonen. Spørsmålet er hvilke konsekvenser disse utfordringene har. Det er en rekke beskrivelser i åpne svar om hvordan dette skaper usikkerhet og uklarhet på arbeidsplassen. Men, noen av de åpne svarene i spørreskjemaet gir også uttrykk for at dette kan svekke deres tette samarbeid med aktørene i regionen:

«Der vi før var ett institutt med en instituttleder og administrasjon som var tett på faglig utvikling og hadde nær kontakt med barnehagene i regionen, har vi nå fire institutt og fire assisterende instituttledere som skal sjonglere tre campus hvor ingen har oversikten. Organiseringen er for meg et altoverskyggende problem.» (BLU-utdanningen)

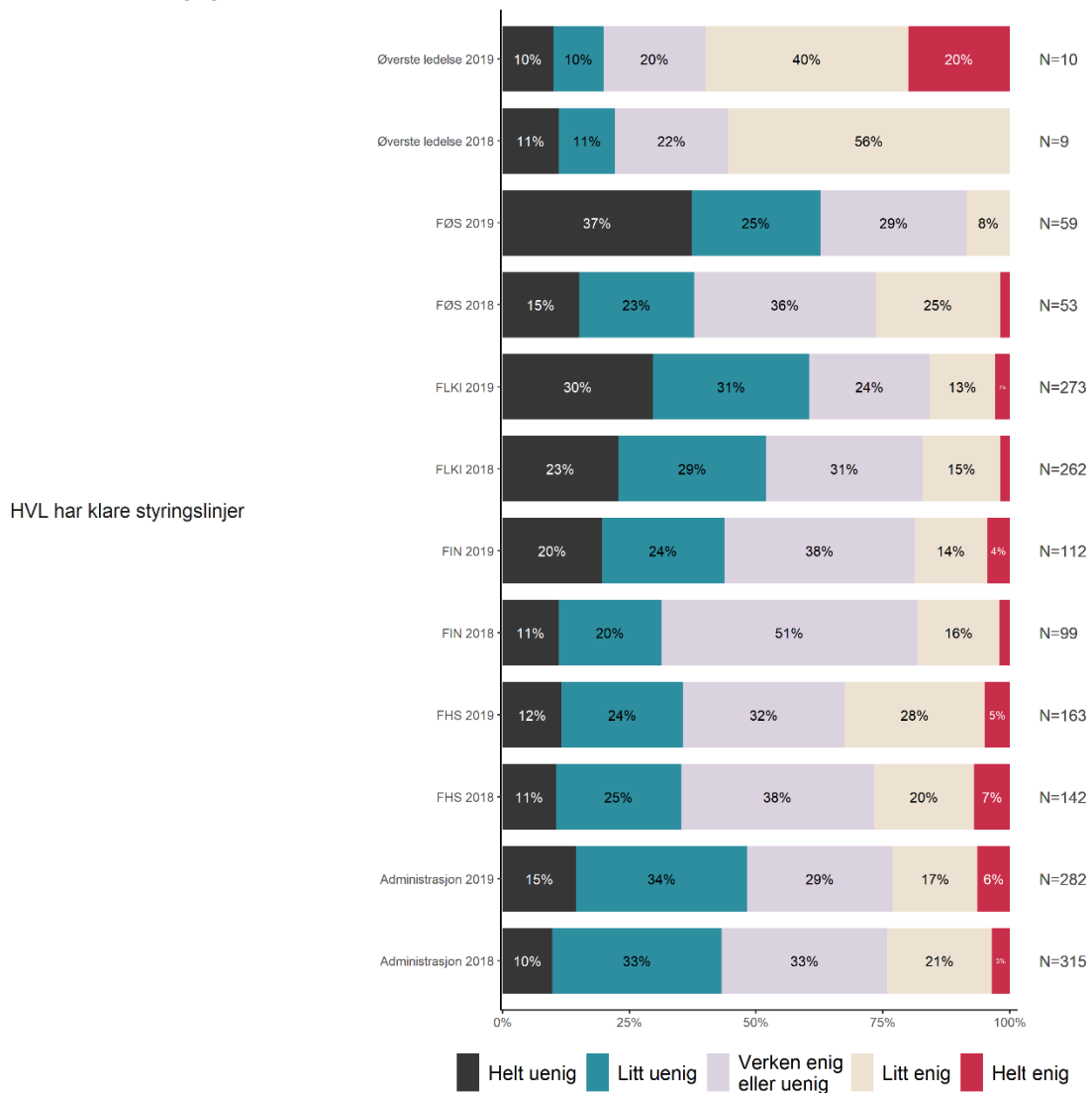
7.3 Uklarhet rundt styringslinjer har ikke blitt redusert

Selv om denne organiseringen nå har vært på plass i noen år, er styringslinjene ikke helt klare for de ansatte. Både i 2018 og 2019 ble alle administrativt og vitenskapelig ansatte, inklusive lederne, spurt via spørreskjema om hvordan de oppfattet ledelse og styring ved HVL. Rundt halvparten av de administrativt og vitenskapelig ansatte

er helt eller litt uenige i at HVL har klare styringslinjer. Samlet sett er omtrent halvparten av alle HVLs ansatte litt eller helt uenige i at HVL har klare styringslinjer.



Figur 7.2. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstand om styringslinjer. F=Faglig ansatte. A=Administrativt ansatte.



Figur 7.3. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstand om styringslinjer, fordelt på fakultet og år.

Selv om man kunne forvente at styringslinjer er noe som vil sette seg over tid, har andelen som er helt uenige, faktisk økt mellom 2018 og 2019, både blant de vitenskapelig og administrativt ansatte. Samlet sett var de ansatte (signifikant) mer enige i 2018 enn i 2019. Ledere er mer enige i påstanden enn ikke-ledere. Administrativt ansatte er mer enige enn vitenskapelig ansatte. Førde er mer enig enn hvert av de andre studiestedene. FHS og FIN er signifikant mer enige enn FLKI og FØS. Ser vi på antall, er det relativt mange flere som er uenige i 2019 ved FØS og FLKI, enn i 2018, men endringene over tid innenfor fakultetene er ikke statistisk signifikante²⁵.

Styring og ledelse er også blant temaene som fikk klart flest kommentarer i de åpne svarene i spørreskjemaet, både i 2018 og 2019. De aller fleste av disse kommentarene påpeker at styringslinjene er uklare, og at det er lang avstand mellom ledelsen og de ansatte. Det bør påpekes at ikke alle som svarte på spørsmålene, ga åpne svar, så svarene bør anses som mulige begrunnelser bak de kvantitative svarmønstrene. Ut ifra innholdet i svarene er det særlig de som ser utfordringer med styringslinjene og organiseringen, som har begrunnet sine svar.

Flere av kommentarene fra de vitenskapelig ansatte framhever at det er uklart hvem som har myndighet til å ta beslutninger, og at prosessene må gjennom mange ledd og instanser, enten fordi styringslinjene i enkeltsaker har blitt lengre på grunn av flere styringsnivåer, eller fordi det er uklarhet i hvem som egentlig bør ta beslutningen. Dette øker tidsbruken og gjør at organisasjonen oppleves som treg og tungrodd. En av informantene beskriver også hvordan dette kan lede til at samme jobb må gjøres flere ganger fordi et vedtak tok for lang tid.

Det er en rekke åpne svar fra FLKI, men det er også mange ansatte ved andre fakulteter som gir forholdsvis like beskrivelser. Ser man på de kvantitative dataene, er for eksempel 36 prosent ved FHS og 44 prosent ved FIN litt eller helt uenige i at styringslinjene er klare, ved FLKI er tallet 61 prosent i 2019, og ved FØS er det 62 prosent.

Denne uklarheten kan også skape mistillit blant de ansatte og en følelse av at ansvaret pulveriseres og tåkelegges. Når feil i så fall oppstår, forsterker det ytterligere følelse av mistillit.

«Det oppstår en del situasjoner der det er utydelig hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Det har vært flere situasjoner hvor ledelse på lavere nivå har tatt beslutninger som de ikke har hatt myndighet til. Dette skaper uforutsigbarhet og mistillit.» (ansatt, FØS)

«Det virker som om ledere på ulike nivåer heller ikke har oversikt over hvem som har ansvar for hva. Responsen på spørsmål er ofte å bli sendt rundt i en karusell fra den ene til den andre (hvis en i det hele tatt får svar). Jeg er klar over at ledere heller

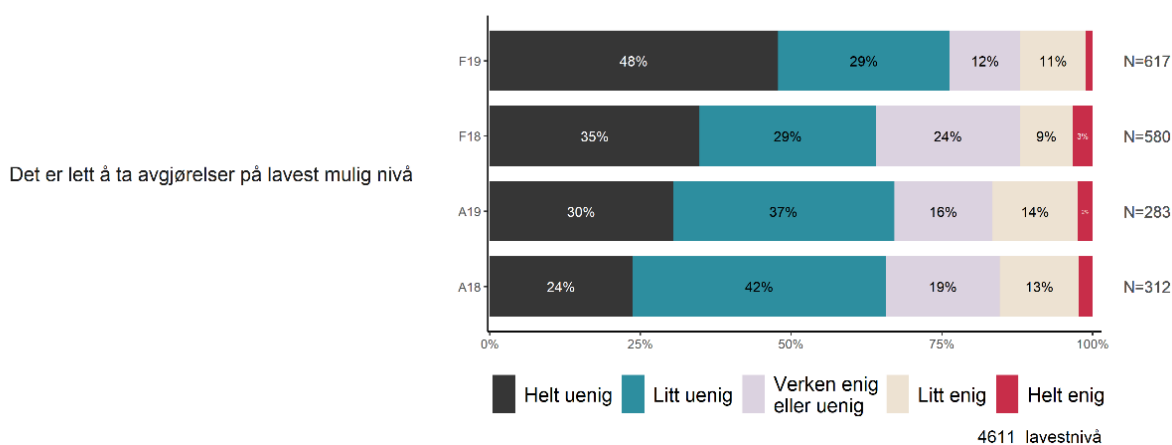
²⁵ Det bør påpekes at N her er relativt liten, for eksempel for FØS.

ikke har det enkelt, måten fakultet/institutt er organisert på (i mitt tilfelle på FLKI), gjør også deres jobb vanskelig.» (ansatt, FLKI)

Blant de administrativt ansatte er det noe færre åpne svar som handler direkte om styringslinjer, men også her påpeker flere at de opplever at linjene er lengre, avstanden til ledelse har blitt større og at organisasjonen har blitt tyngre.

Økt avstand i den vertikale linjen merkes i organisasjonen, i spørreskjemaet var omtrent halvparten av de ansatte litt eller svært uenig i at det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå. På påstanden om at det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå (2018) skiller FLKI seg ut med signifikant lavere enighet, noe som også stemmer med inntrykket fra både intervjuene og andre åpne svar. Sogndal og Stord er signifikant mer uenige enn Bergen i at det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå. Det er også en signifikant positiv korrelasjon av middels styrke (0,37) mellom dette og svar angående klarhet i styringslinjene. Med andre ord, de som mener at styringslinjene er uklare, mener ofte også at det er vanskelig å ta avgjørelser på lavest mulig nivå, uten at vi kan si noe om årsakssammenhengen her.

Dette er også et tema flere tar opp i de åpne svarene og beskriver frustrasjonen som oppstår når forholdsvis små saker må sendes langt opp i systemet. Når sakene derimot sendes videre, har enkelte ansatte opplevd at oppfølgingen av disse ikke er så god, da neste nivå kan være opptatt med andre ting.

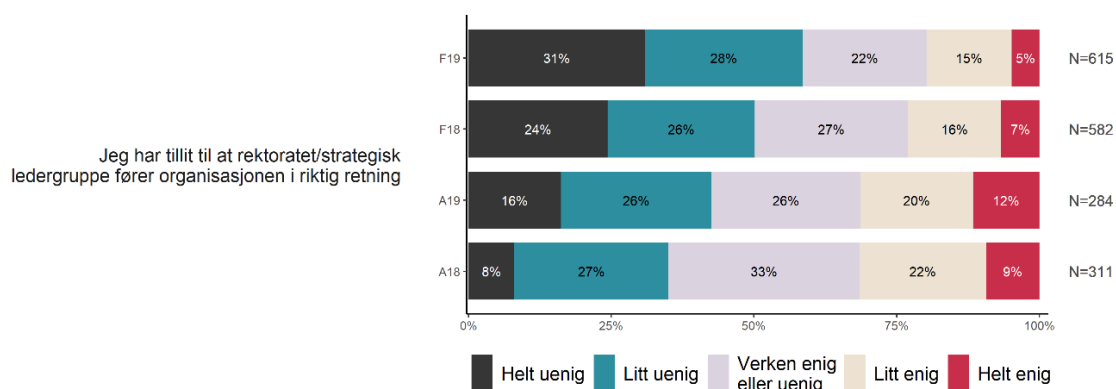


Figur 7.4. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstanden om at det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå.

7.4 Større avstand til øvre ledelse

I spørreskjemaet ble de ansatte i 2018 og 2019 spurt om de hadde tillit til at ledelsen fører organisasjonen i riktig retning. I 2018 var 23 prosent av de vitenskapelig ansatte og 31 prosent av de administrativt ansatte enig i utsagnet (helt eller delvis), mens 50 prosent av de vitenskapelig ansatte og 35 prosent av de administrativt ansatte var uenig (resten var verken enig eller uenig i påstanden). I 2019 var andelen

som hadde tillit, den samme som i 2018, men andelen med lav tillit økte. Det er det samme mønsteret for både vitenskapelig og administrativt ansatte, men det er signifikant flere administrativt ansatte som har tillit.



Figur 7.5. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om rektoratet/strategisk ledergruppe.

De ansattes synspunkter på ledelse på ulike nivåer var også noe som ble diskutert i gruppeintervjuene. Både i intervjuene og i de åpne svarene i spørreskjemaet beskrives en følelse av at det har blitt flere ledere ved HVL, og at ledelsen samtidig opererer for langt unna daglig drift. Andre beskriver HVL som en organisasjon som har blitt mer byråkratisk og at det er betydelig lengre vei vertikalt mellom de faglig ansatte og toppledelsen. Flere av informantene sier/skriver at de merker økt bruk av styringsretten, og at hele organisasjonen har blitt mer topptung. Styring og ledelse har ikke bare skapt lengre vertikale linjer, disse linjene oppfattes som mer formelle og hierarkiske.

«Organiseringa har blir mer formell, upersonlig, omfattende og svært hierarkisk. Det virker som om vi har fått de fleste negative effektene av byråkratisk organisering (lang avstand til beslutninger, tungroddede beslutningsprosesser, stivbeint rolle- og oppgavefordeling, endeløse digitale system som overfører adm. arbeid til fagfolk, og et nytt innslag av autoritær, hierarkisk mentalitet i ledelsen), men få av de positive virkningene (klarhet, effektivitet, universalitet)» (ansatt, FØS)

Det er også enkelte som reflekterer over denne formaliseringen på følgende måte: «det er jo sånn det må være», gitt at organisasjonen har blitt større og er delt mellom fem studiesteder. Størrelse betyr naturligvis at noen endringer ikke kan unngås. Rektoren med hovedkontor 'rett ned i gangen' der man ofte treffes for en uformell prat ved kaffemaskinen, er ikke lenger en virkelighet.

En konkret sak som flere ganger ble trukket fram i intervjuene, og som egentlig ikke er direkte knyttet til fusjonsprosessen, er flyttingen til K2 og aktivitetsbaserte kontorer i Bergen. Saken ble for øvrig også nevnt av ansatte som ikke var fra Bergen. Enkelte ansatte fra Bergen trekker også fram K2 i sine svar i spørreskjemaet.

Generelt framstår dette som et eksempel på upopulære avgjørelser som har forsterket den mer generelle oppfatningen av avstanden mellom øverste ledelse og de ansatte.

«Den mest alvorlige mangel på involvering og vilje til å lytte til medarbeiderne har vi sett ved arbeidet med K2. Ingen andre høyskoler går så langt i å endre arbeidsvilkårene for de ansatte. Prosessen har vært preget av total mangel på interesse for å ta i bruk de ansattes egne erfaringer og ønsker for arbeidsplassutforming. Det er heller ingen penger å spare på valget som er gjort for aktivitetsbaserte arbeidsplasser.» (ansatt, Bergen)

Selv om mange beskriver utfordringer med ny organisering og ledelse i de åpne svarene, er det også enkelt svar som påpeker at prosessen har vært krevende for ledere. Disse svarene tar utgangspunkt i at mange av føringene for fusjonen er eksterne, og at ledernes handlingsrom egentlig har vært begrenset. Men de samme svarene peker i noen tilfeller også på et behov for bedre kommunikasjon og at et for høyt endringstempo har vært belastende for de ansatte. I et av svarene påpekes det at ledelsen kanskje har undervurdert hvor «frustrert, slitne og demotiverte» de ansatte er, og at dette kan påvirke utviklingen av den nye organisasjonen. Enkelte ansatte kommenterer både i intervjuer og åpne spørreskjemasvar at de føler at et 'heseblesende' tempo og konstant framtidsretting mot universitetsambisjon betyr at man i liten grad får tid til å reflektere over hvem man er som organisasjon her og nå, og at de ansatte føler seg verdsatt og sett i nåtiden.

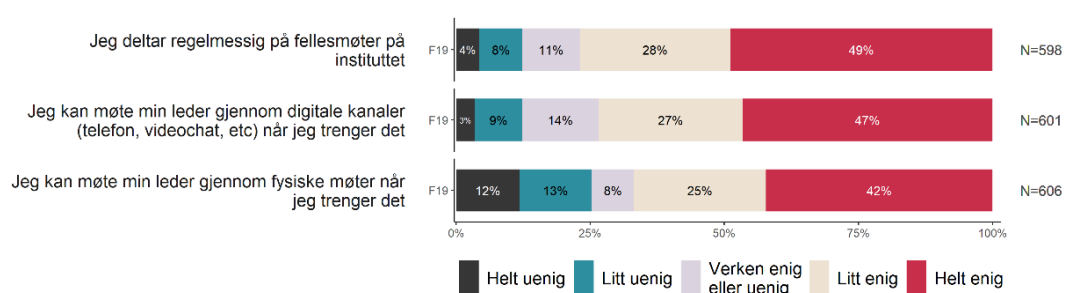
I våre intervjuer med ledere på ulike nivåer er mange av dem seg bevisst disse problemstillingene. Som framhevet i det andre notatet i denne evalueringen (Røsdal et al., 2019), er det egentlig påfallende like virkelighets- og utfordringsbeskrivelser fra det som kan kalles øverste ledelse (hele fakultetsnivået/tilsvarende og sentralt), mellomledere og ansatte. Ledere beskriver høyt arbeidspress, mange forventninger og mange parallelle prosesser, og de bemerker at det har vært vanskelig å ha gode lokale prosesser og er svært bevisst på dette. Overgangen fra en høgskole og en stor institusjon er merkbar. Man er ikke lenger leder for ett eller to studiesteder, men har ofte ansvar på tvers av lange geografiske avstander. Ledere er seg også bevisst behovet for å være synlig på alle studiesteder. De beskriver også en hverdag preget av mange Skype-møter og dårlig tid. Som de ansatte, merker noen av dem tilfeller med uklar arbeidsdeling og uklare linjer i sin hverdag, noe som skaper utfordringer med hensyn til å utøve ledelse.

7.5 Stort sett gode relasjoner til nærmeste leder

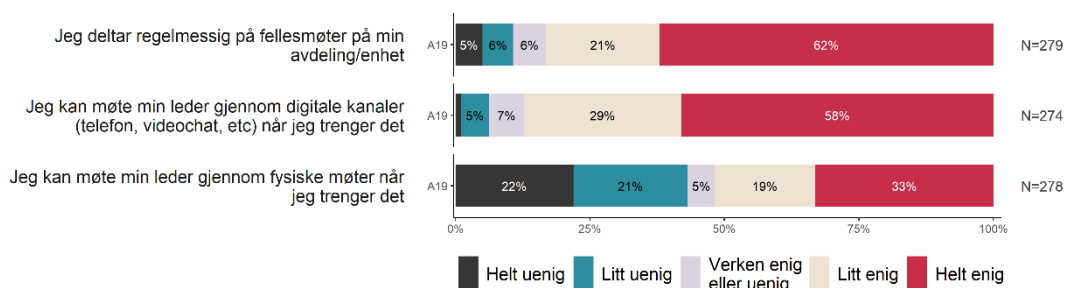
Det er en rekke positive tegn i hele organisasjonen når det gjelder dialogen med nærmeste leder. Når det gjelder ledelse, ble det i spørreskjemaet presisert at vi spurte

om den nærmeste ledelse ved ens institutt, avdeling eller annen enhet²⁶. Det betyr at nærmeste leder kan finnes på ulike ledd i organisasjonen. Disse spørsmålene ble i hovedsak stilt i 2019.

Av de faglig ansatte er 66 prosent enige i at de kan treffe sin leder ved fysiske møter, mens 74 prosent sier at de kan treffes digitalt. Kun halvparten av de administrativt ansatte er litt eller helt enige i at de kan treffe sin leder i fysiske møter, mens hele 88 prosent kan treffe lederen digitalt. Omtrent halvparten av de vitenskapelig ansatte og 62 prosent av de administrativt ansatte er litt eller helt enige i at det er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. I den mer konkrete påstanden om at den ansatte har en god dialog med sin nærmeste leder, er det klart store flertallet (76-80 prosent) litt eller helt enige. Dette er en styrke.



Figur 7.6. Svarandeler for faglig ansatte i 2019 på påstander om kontakt med ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.



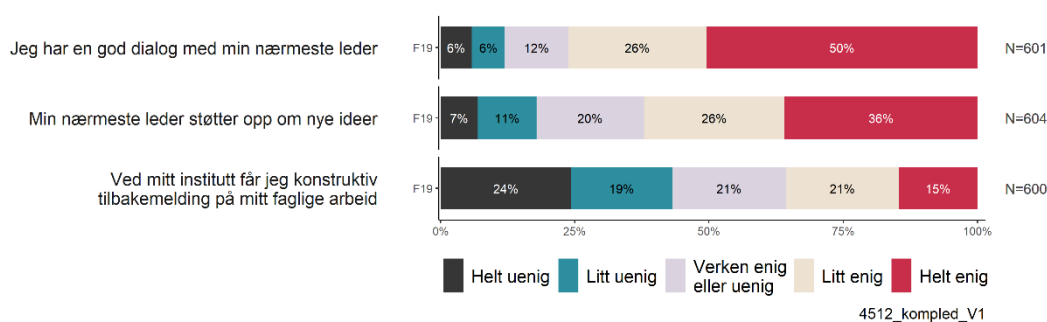
Figur 7.7. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om kontakt med ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte.

Samtidig er det fortsatt 1 av 10 som er litt eller helt uenig at de kan møte sin leder digitalt når de faktisk trenger det. Det er selvfølgelig en liten andel. Men det tyder på at selv om de aller fleste er forholdsvis fornøyd når det gjelder kontakt med sin nærmeste leder, er det fortsatt enkeltsituasjoner der ledelsen ikke fungerer tilstrekkelig godt. De åpne svarene tyder på at dette kan være personavhengig. Det å sikre at *alle*

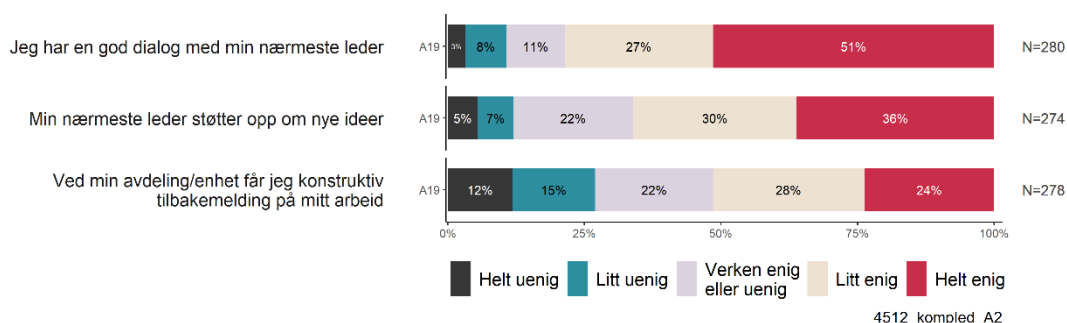
²⁶ Man bør merke seg at det i enkelte åpne svar ble påpekt at man hadde flere nærmeste ledere. Svarene her bør dermed tolkes med dette i bakhodet.

ledere får lederopplæring, kan være et relevant tiltak og nevnes også av flere ansatte. Det tyder på at det også er et tiltak som har en viss legitimitet.

Videre ser vi at flertallet av både de vitenskapelig og administrativt ansatte synes å være enige i at nærmeste leder støtter opp om nye ideer (henholdsvis 62 og 65 prosent er litt eller helt enig). Andelen er signifikant høyere for de administrativt ansatte. Det er likevel rom for forbedring for disse lokale lederne, ettersom en forholdsvis liten andel er enig i at de får konstruktive tilbakemeldinger på sitt arbeid, og det er signifikant flere administrativt ansatte som er enige i påstanden enn vitenskapelig ansatte.

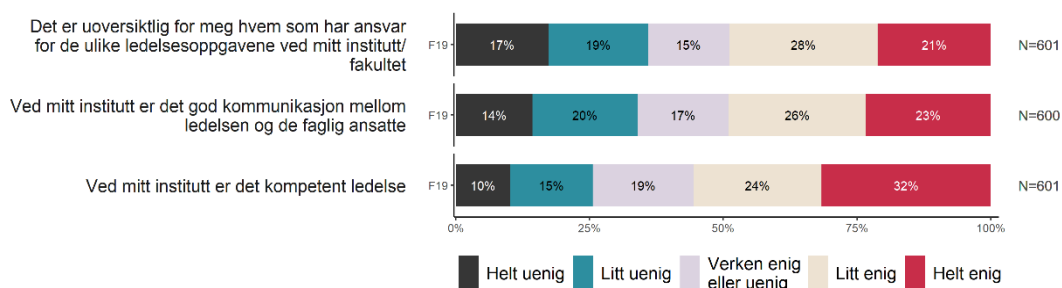


Figur 7.8. Svarandeler for faglig ansatte i 2019 på påstander om relasjon til lederen Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.

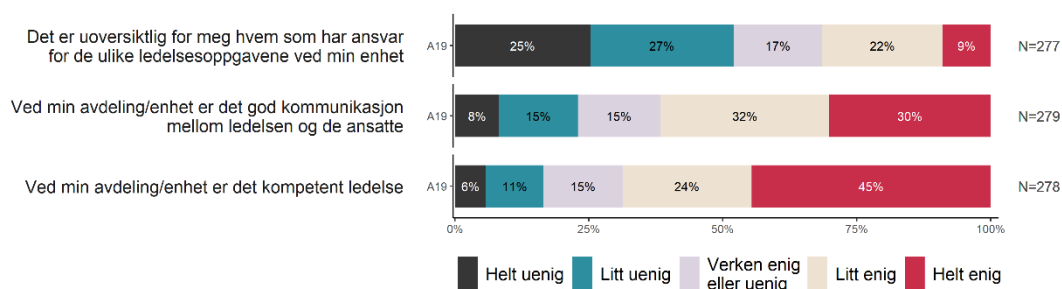


Figur 7.9. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om relasjon til lederen. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte.

Vi stilte også spørsmål om klarhet rundt hvem som har ansvar for hva i nærmeste ledelse. Et mindretall av de vitenskapelig og administrativt ansatte mener at det er uoversiktlig hvem som har ansvar for de ulike ledelsesoppgavene ved nærmeste enhet. Det er signifikant flere vitenskapelig ansatte som er forvirret over hvor ansvaret for de ulike ledelsesoppgavene ligger. Samtidig er det en forholdsvis stor andel som er enig i at nærmeste ledelse er kompetent (henholdsvis 56 og 69 prosent er litt eller helt enig blant vitenskapelig og administrativt ansatte).



Figur 7.10. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.



Figur 7.11. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om ledelse ved enhet. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte.

Til tross for at alle disse påstandene om både lokal og sentral ledelse dreier seg om «fornøydhet med ledelsen», så synes det ikke å være slik at ansatte som er fornøyd med noen aspekter, også er fornøyd med andre aspekter. Vi kan derfor ikke overordnet sammenligne den overordnede «fornøydheten med ledelsen» på tvers av studiesteder, ansattkategori eller avdelinger.

Som tidligere finner vi ingen forskjeller mellom avdelingene eller fakultetene på disse spørsmålene. Dette er interessant, gitt at utydelige lederroller særlig ble framhevet ved FLKI, og at dette også er noe som fikk en rekke kommentarer i de åpne svarene. En konklusjon kan være at det også ved FLKI antakelig finnes betydelig variasjon i hva slags relasjon man har til sin nærmeste leder og at det vil variere hvorvidt nærmeste leder har funnet en god arbeidsmåte. En annen konklusjon er at det å bygge relasjoner, tar tid. Det kan hende at de fleste nå har opparbeidet en relasjon til sin nærmeste leder, mens resten av organisasjonen fortsatt kan framstå som uoversiktlig.

Når vi i de åpne spørsmålene spør hva den nærmeste lederen kan gjøre bedre, finnes det også en rekke utelukkende positive svar i de åpne svarene. Slike beskrivelser kan finnes ved alle fakultet:

*«Svært fornøyd med min nærmeste leder. Og om det er noe jeg mener h*n kan gjøre bedre, sier jeg det til h*.» (ansatt, FHS)*

«Har heldigvis en bra nærmeste leder. En av de beste i HVL, vil jeg si!» (ansatt, FIN)

*«Jeg føler at jeg blir svært godt ivaretatt i dag. H*n er på vår side hele veien, og tør å ta opp kamper lenger opp i systemet.» (ansatt, FLKI)*

*«Synes h*n er en god leder» (ansatt, FØS)*

«Har en strålende leder som jobber hardt for sine ansatte og deres trivsel. Det merkes, og det settes pris på» (administrativt ansatt)

Selv om de fleste framstår som fornøyd med dialog og kontakt med sin nærmeste leder, svarte et mindretall at de var uenige i påstanden. I åpne svar begrunnes noen av disse. Av de faglig ansatte påpekes det at ledelse på tvers av lange geografiske avstander kan oppleves som utfordrende, at det er behov for bedre kommunikasjon og informasjonsflyt, avklaring mellom ulike roller, tydelighet og at man ikke føler seg «sett» i organisasjonen. Lignende problemstillinger ble også framhevet blant de administrativt ansatte, da tilstedeværelse og tilgjengelighet, manglende møtestruktur og møtekultur, informasjonsflyt, ledelseskompetanse, og manglende medarbeider-samtaler blir nevnt i de åpne svarene. Noen av disse tingene handler også om noe mer grunnleggende i det å lede på tvers av avstander:

«Jeg savner tettere kontakt med min nærmeste leder. Jeg opplever at noen av konsekvensene av fjernledelse er at jeg ikke får tilbakemelding på jobben jeg gjør. Lederen har ikke forutsetninger for å kunne gi meg tilbakemelding på om jeg gjør en svært god jobb eller en svært dårlig jobb. En er i liten grad «sett» som medarbeider, og dette kan i perioder gå utover motivasjonen» (faglig ansatt)

«Fjernledelse er en krevende kunst. Jeg har ikke noe godt forslag. Det er visse ting som bare ikke fungerer når leder ikke er på campus. Det er ikke leders feil – men måten man er organisert på. Det er krevende for både leder og ansatt» (administrativt ansatt)

Stedlighet er også et tema som fikk mye oppmerksomhet i intervjuene som ble gjennomført våren 2019 ved alle studiesteder. En gjenganger var at mange ansatte følte at når nærmeste leder sitter et annet sted, er man langt unna avgjørelsene og opplever at man mangler en person som skal snakke «X» studiesteds sak. Som beskrevet av en informant i spørreskjemaet: «Det er òg lang veg, ofte både geografisk og metaforisk, mellom ledere på lavere nivå og tilsette, både på faglig og administrativ side». I en slik situasjon er det mulig at økt fysisk avstand også forsterker den metaforiske avstanden, fordi man har en følelse av at avgjørelser blir tatt et annet sted. Selv om dette i intervjuene og enkelte spørreskjemasvar ved de mindre campus også knyttes til en opplevelse å være «bergensstyrt», har flere av de ansatte i Bergen også beskrevet en følelse av en avstand, og en del ansatte i Bergen har også ledere andre steder. De framhever også bevissthet rundt det å jobbe likeverdige. Dette tyder på at

utfordringer her ikke kun handler om store/små, men også om kommunikasjon og samhandling mer generelt.

På mange måter handler dette om en mer prinsipiell endringsprosess med hensyn til hva ledelse innebærer, og en balanse mellom en formell og uformell dimensjon i ledelsesoppgaver. Som også påpekt av en annen ansatt som beskrev sine behov for ledelse:

«Det handler ikke om lederen – det handler jo om strukturelle forhold og mine forventninger/ønsker om å ha leder mer tilgjengelig – også rent fysisk. Jeg savner det å kunne ta en uformell prat – bruke 5 min til å tenke høyt med nærmeste leder – kunne utvikle relasjonen gjennom formelle og uformelle møter». (faglig ansatt)

En viss grad av formalisering er i et slikt tilfelle nødvendig, nettopp for å unngå at de som sitter nærmest, får mer innflytelse fordi de tilfeldigvis har kontor rett ned korridoren. Den formaliseringen må imidlertid oppleves som meningsfull og som noe som skaper ryddighet, og ikke noe som kun skaper mer byråkrati, uklarhet og tidsbruk. Et viktig aspekt i dette er tillit – mellom ansatte og ledere, og mellom ulike studiesteder. Hvis tilliten mangler, oppleves ikke slike strukturer som meningsfulle og skaper heller bare ekstra byråkrati.

Formaliseringen forsterkes av geografi. En annen informant beskriver hvordan geografi kan forsterke problemer som egentlig var forholdsvis små til å begynne med:

«Det at noen institutter ikke har stedlig ledelse, er en veldig stor utfordring. Små saker som kunne blitt løst fort, tar ofte lang tid å få avgjort siden en ofte ikke får svar på e-post». (faglig ansatt)

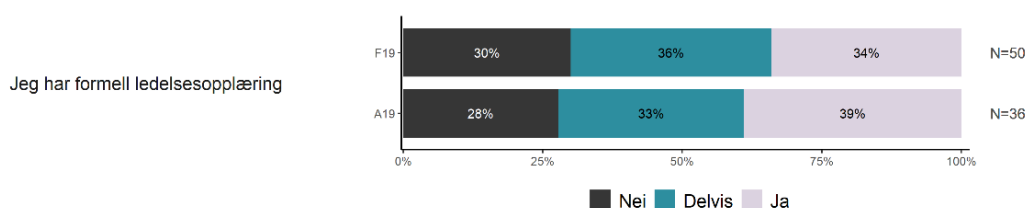
Dette kan øke behovet for å koble inn fagforeninger i saker som ellers kunne løses lokalt mellom ansatte og lederen. Små uenigheter blir en «sak i systemet». Dette var også noe enkelte ledere påpekte i våre intervjuer, så ledelsen er også oppmerksom på at det kan være vanskelig å fange opp saker tidlig nok.

Et mer generelt funn er allikevel at flertallet har høy tillit til lokal ledelse, men lavere tillit til sentral ledelse. Dette funnet kan også ses i lys av at mange opplever at veien til sentral ledelse har blitt lengre. Begrenset tillit til øverste ledelse og komplisert kommunikasjon er også noe som har blitt pekt på ved andre læresteder, for eksempel i evalueringen av fusjonen ved NTNU (Borlaug et al 2018). Selv om disse institusjonene er svært ulike HVL, kjennetegnes disse også av at de er forholdsvis store institusjoner med betydelig avstand mellom enhetene – både geografisk og metaforisk. Dette peker også på enkelte prinsipielle problemstillinger for ledelse på tvers av avstander.

7.6 Ledere som bruker mye tid på administrasjon

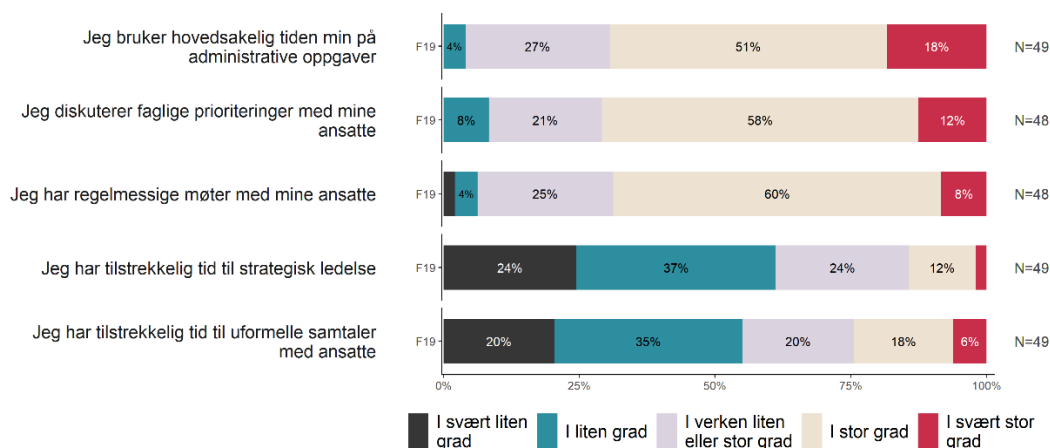
For å få mer innsikt i ledernes egen praksis, stilte vi i spørreskjemaet også en rekke spørsmål kun til dem som hadde ledelsesoppgaver. Vi stilte spørsmål om hvorvidt de hadde deltatt i formell ledelsesopplæring og om deres egen praksis.

Lederne er delte i om de har formell ledelsesopplæring, og dette gjelder både administrativt og faglig ansatte. Gitt at dette ble foreslått som et mulig tiltak for ytterligere å styrke lokale ledere, tyder disse svarene på at det fortsatt er på sin plass å støtte opp under denne opplæringen og sikre at den når ut dit den skal.

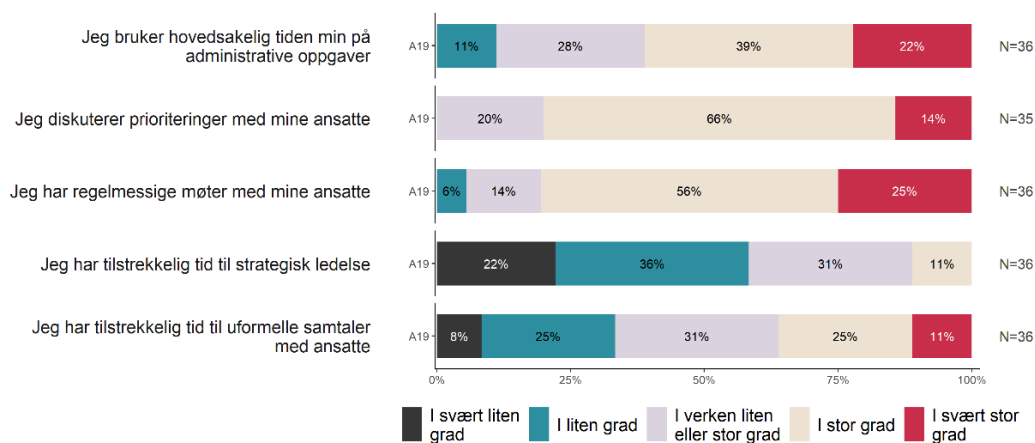


Figur 7.12. Svarandeler for ledere i 2019 på påstand om formell ledelsesopplæring.

Høsten 2019 stilte vi også dem som selv hadde oppgitt at de har en lederfunksjon, et utdypende spørsmål om hvordan de utfører ledelsen, hvor mye tid de har og hvordan de synes det å lede fungerer. Viktige momenter her er at svært mange ledere opplever at de bruker mye av tiden sin på administrasjon og at de opplever at de i liten grad har tid til strategisk ledelse og uformelle samtaler med sine ansatte. Det er likevel mange som rapporterer at de i stor grad diskuterer prioriteringer med de ansatte og at de også har regelmessige møter med sine ansatte.



Figur 7.13. Svarandeler for faglige ledere i 2019 på påstander om egen ledelse.



Figur 7.14. Svarandeler for administrative ledere i 2019 på påstander om egen ledelse.

Enkelte faglige ledere har også i åpne svar skrevet om sin egen arbeidshverdag, og beskrevet en forholdsvis kaotisk hverdag der også de sitter igjen med en rekke ulike krav ovenfra og forventninger nedenfra:

«Selv om administrasjonen nå er på plass, er det veldig vanskelig for meg som leder å få oversikt over hvem som gjør hva. I tillegg endrer funksjonene seg hele tiden, så den som kunne være lederstøtte på HR i går, har neste dag en annen funksjon. De administrativt tilsette er også frustrerte, noen har for lite å gjøre, da deres arbeidsoppgaver har blitt tatt over av andre uten at de vet hva de nye oppgavene er.» (faglig leder, 2019)

«Det oppleves ikke som at øverste ledelse hører oss nærmere gulvet, og vi opplever ikke å bli hørt oppover i systemet. Mange nye rutiner og prosedyrer kommer ukjentlig dettende i hodet på oss, uten at vi er blitt hørt. Dette fører ofte til merarbeid, rutiner og prosedyrer som ikke passer slik studieprogrammet drives, stress og demotivasjon hos medarbeidere og meg som leder» (faglig leder, 2019)

Samlet sett framstår det som om ledere bruker mye tid på å orientere seg i den nye organisasjonen, og at det fortsatt finnes noen uklarheter når det gjelder administrativ organisering, noe som skaper utfordringer i hverdagen.

7.7 Oppsummering: Formalisering, begrenset handlingsrom og fortsatt uklarhet

Et gjennomgående funn i dette kapitlet er at styringslinjene framstår som svært uklare for mange ansatte. Disse har heller ikke blitt tydeligere mellom 2018 og 2019, men faktisk det motsatte. Det betyr at selv om det ble etablert en forholdsvis enkel faglig og administrativ organisering (se kapittel 4 og 5), synes mange ansatte at de etablerte strukturene ikke er klare. De bruker mye energi på å finne ut hvor de skal

henvende seg og hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Dette har økt frustrasjonen og slitasjen i organisasjonen. En mulig forklaring ligger igjen i tiden som har blitt brukt for å få på plass en administrativ organisering. Dette har trolig forsterket følelsen av uklarhet. En annen forklaring er at økt formalisering av styringen fortsatt føles fremmedgjørende, noe som har skapt store avstander og mange vertikale ledd for beslutningsprosesser.

En rekke svar går på at organisasjonen framstår som topptung og at ledelsen framstår som langt unna. Ved å ha blitt en mye større organisasjon, har HVL også blitt en mer formalisert organisasjon med lengre vertikale linjer. Noe av dette er trolig en naturlig konsekvens av størrelse og geografi, og minner også om andre norske læresteder som har gått gjennom omfattende fusjonsprosesser. Det har imidlertid vært en betydelig kulturendring ved flere studiesteder som tidligere har vært preget av en mer uformell og direkte styringskultur. Lengre og mer formaliserte linjer gjør også flere prosesser til «formelle saker». Det reduserer også ledernes mulighet til å ta tak i problemer tidlig nok. En konsekvens av dette har også vært at mange ansatte opplever at beslutningene tas et «annet sted», og geografi blir dermed en viktig faktor i slike diskusjoner.

Det er flere spenninger i organisasjonen mellom store og små studiesteder, men også til en viss grad mellom store og små fakulteter. Budsjettmodellen forsterker trolig dette, da for eksempel FØS nå har et betydelig underskudd, noe som har skapt bekymring rundt den faglige virksomheten ved fakultetet. Fakultetenes strategiske handlingsrom er begrenset, og på mange måter finnes det disinsentiver for å drive med ansattes kompetanseheving, da dette øker lønnskostnadene ved fakultetet.

Det er imidlertid også positive funn. De fleste ansatte har en god relasjon til sin nærmeste leder, selv om også denne ledelsen ofte praktiseres på tvers av geografiske avstander. De aller fleste kan møte sin leder ved behov enten digitalt eller fysisk, og de fleste beskriver en god dialog med sin leder. Bildet er selvsagt ikke helt rosenrødt, da det også pekes på en rekke utfordringer med ledelse på tvers av geografiske avstander med tanke på tilgjengelighet, møtestrukturer og -kulturer, kommunikasjon og rolleavklaringer.

Ledernes egne beskrivelser av sin hverdag framstår også som noe preget av høyt arbeidstempo, der mye av tiden går til drift og administrasjon heller enn strategisk tenking.

8 Personalets medbestemmelse og medvirkning

I dette kapitlet ser vi nærmere på personalets medbestemmelse og medvirkning. Den generelle trenden de siste tiårene, både i Norge og internasjonalt, er at den formelle hierarkiske beslutningsmyndigheten har blitt styrket og at en rekke kollegiale organ har fått mindre innflytelse (Bleiklie, Enders, & Lepori, 2017; Bleiklie & Frølich, 2014). På institutt- og fakultetsnivå er det også økt bruk av ansatte ledere, særlig på instituttnivå. Men, de ansatte har formell representasjon i styringsorganene, også på toppnivå, og fagforeningene har en viktig rolle i ivaretagelsen av medbestemmelse.

Temaet er også hyppig diskutert i sektoren i Norge. I diskusjoner om medbestemmelse og medvirkning er det også viktig å skille mellom det som er formelle arenaer for medbestemmelse, faktisk innflytelse på beslutningsprosesser og de ansattes egen autonomi i sitt virke. I dette kapitlet undersøker vi hvilke formelle kanaler som finnes for medbestemmelse, hvordan disse oppfattes av de ansatte samt de ansattes vurdering av frihetsgrader i eget arbeid. Datamaterialet bygger på data fra gruppeintervjuer, spørreundersøkelsene samt gjennomgang av dokumenter.

8.1 HVLs formelle infrastruktur for medbestemmelse

Det tok litt tid før råd og utvalg ved HVL var etablerte og operasjonelle. I 2018–2019 ble en rekke råd og utvalg etablert. Dette betyr at vår datainnsamling trolig traff en rekke av disse formelle organene i en forholdsvis tidlig fase. HVLs råd og utvalgsstruktur følger et forholdsvis typisk sett med organer (se tabell 8.1).

Hvordan oppleves disse strukturene i praksis (så langt)? Temaet ble diskutert både i intervjuene våren 2019, og den ble også dekket i spørreskjemaene, herunder gjennom en rekke åpne svar. Et av funnene i det første notatet publisert fra dette prosjektet var de ansattes opplevelse av begrenset medbestemmelse (Skjelbred & Elken, 2019).

Tabell 8.1. Oversikt over råd og utvalg ved HVL

Nivå	Medbestemmelse	Forskning og innovasjon	Utdanning	Student	Personal og HR	Samarbeid med næringsliv og arbeidsliv
HVL	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljøutvalet (AMU) Informasjons-, drøftings- og forhandlingsutvalet (IDF) Campusråd Språkpolitisk utval Velferdsutvalget 	<ul style="list-style-type: none"> Forsknings- og innovasjonsutvalet (FI) Forskningsetisk utval Samhandlingsutvalet 	<ul style="list-style-type: none"> Utdanningsutvalet (UU) Sentralt ph.d.-utval og ph.d-programutval Studieprogramråda Læringsmiljøutvalet (LMU) Klagenemnd Skikkavurderingsnemnda 	<ul style="list-style-type: none"> Studenttinget 	<ul style="list-style-type: none"> Tilsettingsutvalg og tilsettingsråd Rådet for likestilling, mangfold og inkludering 	<ul style="list-style-type: none"> Samhandlingsutvalg, Kompetanseforum Vestland, Kompetanseforum Rogaland offentlig og privat, vertskommunemøte og vertskommuneforum
FHS	<ul style="list-style-type: none"> Fakultetsråd 	<ul style="list-style-type: none"> FoU utvalget 	<ul style="list-style-type: none"> Utdanningsutvalget Studieprogramrådene (21) Programutvalet for p.hd BSV – Samordningsprosjektet EFR – Samordningsprosjektet USB – Samordningsprosjektet 			
FIN	<ul style="list-style-type: none"> Fakultetsråd 	<ul style="list-style-type: none"> Forsknings- og innovasjonsutvalet (FI-utvalet) 	<ul style="list-style-type: none"> Koordineringsutval for ingeniøruddanning Studieprogramrådene (8) Utdanningsutvalet 			
FLKI	<ul style="list-style-type: none"> Fakultetsråd 	<ul style="list-style-type: none"> Forskningsprogramråd 	<ul style="list-style-type: none"> Studieprogramråd (5)* Styringsgruppe partnerskapskoleprosjektet Styringsgruppe lærerutdanningsskoler og -barnehager 			
FØS	<ul style="list-style-type: none"> Fakultetsråd 	<ul style="list-style-type: none"> Forsknings- og utviklingsutvalg (FoU-utvalg) 	<ul style="list-style-type: none"> Utdanningsutvalg Studieprogramrådene (7) 			

Kilde: HVL

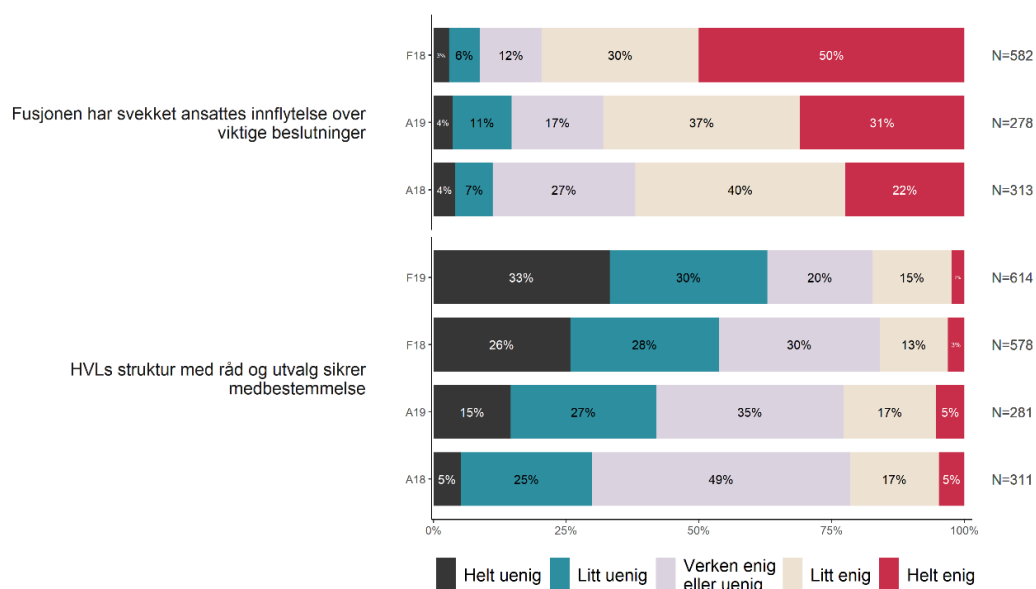
Samordningsprosjekt ved FHS for å utvikle nye studieprogrammer innen tre områder

* Inkludert egen studieprogramråd for EVO

Figur 8.1 viser svarfordelingene for påstander vi stilte både administrativt og vitenskapelig ansatte overfor. Figuren viser tydelig at de ansatte har opplevd og fortsatt opplever mindre medbestemmelse med dagens organisering. Nesten åtte av ti vitenskapelig ansatte mente i 2018 at fusjonen har svekket de ansattes innflytelse over viktige beslutninger, mens seks av ti administrativt ansatte mener det samme. De ansatte mener videre at HVLS struktur med råd og utvalg ikke sikrer medbestemmelse. Dette er stabilt på tvers av ansattkategori og året undersøkelsen ble utført i.

Dette tyder på at selv om mange av disse rådene kom på plass i løpet av datainnsamlingsperioden, har de ikke fått en tydelig nok plass som organer for medvirkning.

Man kan også knytte disse svarene til mulighetene for å ta avgjørelser på lavest mulig nivå (se figur 7.4 i denne rapporten). Det er en signifikant større andel som er litt eller helt uenig i at det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå blant de vitenskapelig ansatte i 2019. Når det gjelder påstanden om at HVLs struktur sikrer medbestemmelse, er det signifikant flere uenige blant vitenskapelig ansatte i 2019 enn blant vitenskapelig ansatte i 2018. Også blant de administrativt ansatte har økningen vært signifikant. Det er også signifikante forskjeller mellom faglig og administrativt ansatte. Med andre ord er det signifikante økninger for hver av de to kategoriene ansatte, og det er tydelig flere vitenskapelig ansatte enn administrativt ansatte som mener at de mangler formell medbestemmelse. Sammenlignet med studiestedet Bergen er de ansatte ved Sogndal signifikant mer enige i at fusjonen har svekket de ansattes innflytelse over viktige beslutninger.



Figur 8.1. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ansattes medvirkning og medbestemmelse.

Gitt at mange av utvalgene fortsatt er i oppstartsfasen, tyder det på at de forventningene enkelte ansatte hadde til de formelle strukturene ikke har blitt innfridd (enda). I intervjuene vi gjennomførte våren 2019 om omorganiseringsprosessen ble dette ofte knyttet til høyt endringstempo der prosessene var for raske (se også kap. 3). Det var imidlertid også en rekke ansatte som påpekte at *formelt* var disse organene på plass, men at det enda ikke var klart hvilken påvirkning de skulle ha, og enkelte ansatte kom også med positive eksempler på råd og utvalg som hadde funnet gode arbeidsformer.

Av dem som har gitt åpne svar, er det også en rekke som kommenterer nettopp manglende medbestemmelse. Disse beskrivelsene samsvarer i stor grad med beskrivelsene av hele fusjonsprosessen og også beskrivelsen av styringslinjene som oppfattes som topptunge. Beskrivelsene handler om å ikke føle seg hørt til tross for gjentatte beskjeder og en opplevelse av at avgjørelser er tatt før prosessene begynner. Dialogmøter kan da bli oppfattet som informasjonsmøter, der informasjonsflyten i stor grad går én vei. Ord som skinnendemokrati blir brukt både i intervjuene og i disse åpne svarene.

I vårt datamateriale har vi ikke innsikt i hvordan de enkelte beslutningene *faktisk* har blitt tatt på prosessnivå, og hvorvidt noe har blitt bestemt før prosessen startet eller om høringssvar har blitt diskutert grundig nok underveis. Det datamaterialet peker på, er at de ansattes *opplevelse* av prosessene rundt omorganiseringen tyder på at de i liten grad har fått en god forklaring på beslutningene og av den grunn mangler tillit til disse og beslutningsgrunnlaget for disse. Med andre ord, en rekke av beslutningene mangler legitimitet i organisasjonen.

«Det er en gjennomgående ledelse ovenfra og ned. Beslutninger er ikke forankret i virkeligheten som de tilsatte lever i. Innspill fra tilsatte gjennom utvalg, innspill og høringer blir i marginal grad vektlagt» (ansatt, FLKI)

«Reell medbestemmelse i beslutninger er også helt fraværende etter fusjonen. Man kan lov å si sin mening i utvalg, men det har ingen betydning, da beslutningene tas andre steder i systemet.» (ansatt, FIN)

En annen knytter dette også til mange nivåer i organisasjonen og reflekterer over hvorvidt ført dette til uklarhet og pulverisering av ansvar. Det er eposter som kan havne i en «loop» og tilbake til avsender, med beskjed fra ledelsen om å tilpasse seg og passe inn i bildet. Som en ansatt beskrev i et åpent sva «jeg opplever ikke å bli hørt, men å være et problem».

Det er også en mulig annen underliggende uro her, som handler om studiestedene og deres framtid. Eksisterende mistillit blir forsterket av følelsen av at ens studiested står i fare, og enkelte ansatte ved de minste studiestedene uttrykker at den nye strukturen og praksisene på sikt vil kunne føre til nedlegging. Ledelsen ved HVL har gjentatte ganger gått ut og avkreftet at HVL vil følge i fotsporene til Nesna og Nord universitet. Her kreves det imidlertid også konkrete tiltak for å håndtere situasjoner der antall studenter kan bli betydelig redusert ved det enkelte studiested. Noen tendenser har blitt observert ved Stord der det var både færre søkere og færre studenter som møtte opp til studiene (se også kapittel 9)²⁷.

Debatter om medbestemmelse og medvirkning er også gjennomgående i hele sektoren. Det er åpenbart at store og mer profesjonelle organisasjoner antakelig krever

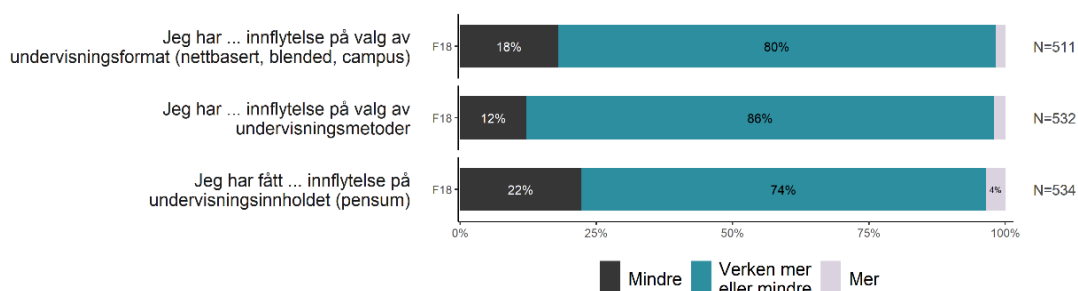
²⁷ Se en nylig sak på Khrono om saken: <https://khrono.no/fryktar-at-stord-blir-det-nye-nesna/436264>

mer profesjonell ledelse. I den sammenheng er det en viktig balansegang å sikre både effektive beslutningsprosesser og god medvirkning. På den ene siden betyr det at ledelsen ikke kan skjære gjennom uten å lytte, på den andre siden betyr det at omkampene ikke kan være evig. Den balansen er også avhengig av tillit på tvers av nivåer vertikalt og på tvers av enheter horisontalt.

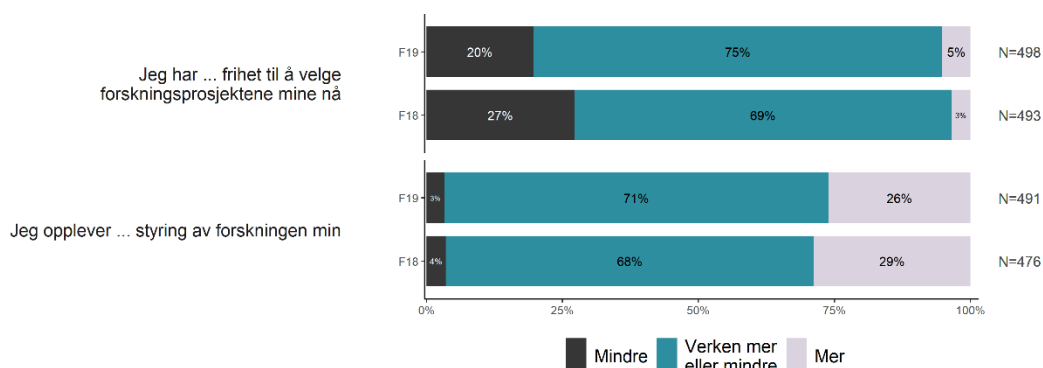
8.2 Vurdering av innflytelse over og autonomi i eget arbeid

8.2.1 De faglig ansatte opplever mer styring av FoU og valg av pensum

Vi spurte også mer spesifikt om endring i frihet, autonomi og styring ovenfra i de ansattes daglige virke, ved at de ansatte valgte ordet de mente passer til påstandene. De vitenskapelig ansatte ble spurt om endring i FoU og undervisningen. Svært mange svarte at det ikke er noen endring. Det er derimot en minoritet på omtrent en av fem som opplever økt styring eller mindre frihet. Det er særlig styring av forskningen og pensum i undervisningen som skiller seg ut, men også en liten andel mener at de har mindre innflytelse på undervisningsmetodene.



Figur 8.2. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 på påstander om egen innflytelse på undervisning.

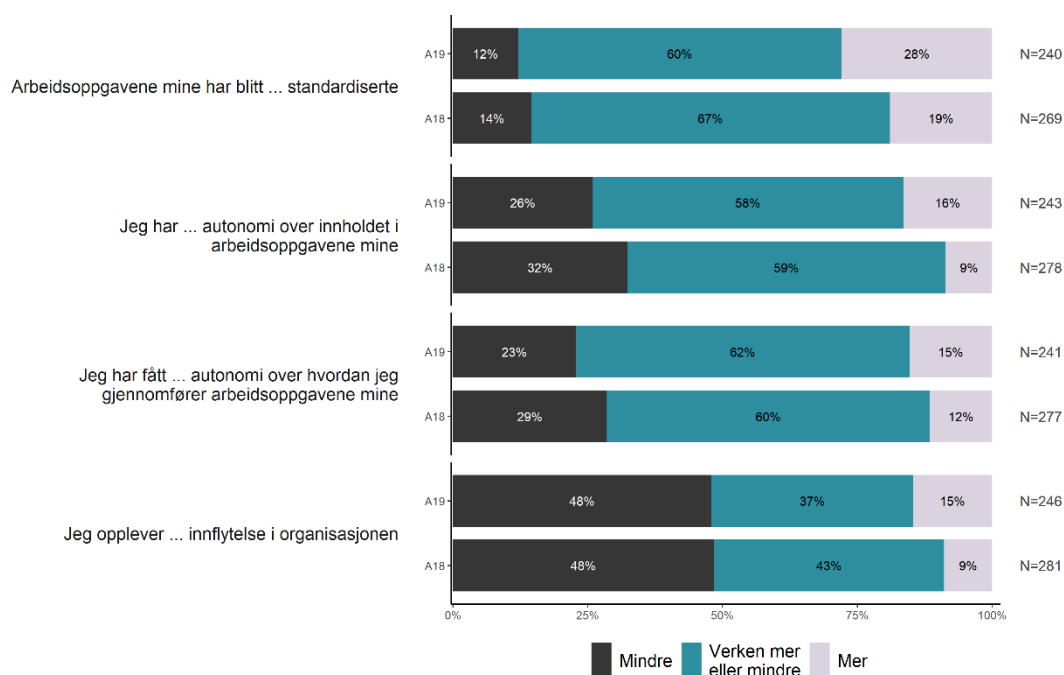


Figur 8.3. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om innflytelse på forskning.

At enkelte føler mer styring i valg av undervisningsinnholdet kan til en viss grad forklares med at mange studieprogrammer også har eksterne retningslinjer og krav (rammeplan, retningslinjer, osv). Vi finner imidlertid ingen forskjeller på tvers av fakulteter på disse påstandene. Ansatte ved studiestedet Førde opplever signifikant mindre frihet til å velge forskningsprosjektene sine nå enn før sammenlignet med hvert av de andre studiestedene

8.2.2 Administrativt ansatte

Også de administrativt ansatte ble stilt spørsmål om endringer i styringen av eget arbeid. Bildet speiler i stor grad de vitenskapelig ansattes meninger. Omtrent halvparten av de administrativt ansatte opplever mindre innflytelse i HVL, og omtrent én av fire opplever mindre autonomi i arbeidet sitt. De aller fleste opplever verken mer eller mindre autonomi. Det er også en liten økning blant dem som mener de har mer autonomi når det gjelder innholdet i egne arbeidsoppgaver, men samtidig er det også en økning blant dem som mener at arbeidsoppgavene har blitt mer standardiserte. En mulig forklaring på disse mønstrene kan finnes i noen av de åpne svarene – der enkelte administrativt ansatte skrev at det å være 'generalist' og følge prosesser fra 'a til å' opplevdes som mer interessant og mindre rutinepreget.



Figur 8.4. Svarandeler for administrativt ansatte om deres innflytelse på egen arbeidssituasjon

De administrativt ansatte i Bergen opplever mer innflytelse i organisasjonen enn de ansatte i Haugesund og Stord, og administrativt ansatte i Sogndal opplever mer

innflytelse enn de ansatte i Haugesund. De ansatte i Haugesund, Stord og Sogndal opplever i større grad enn de ansatte i Bergen at arbeidsoppgavene har blitt mer standardiserte. De ansatte i Bergen opplever mer autonomi når det gjelder innholdet i arbeidsoppgavene og hvordan de utføres, enn de ansatte i Haugesund og Sogndal. Administrativt ansatte ved studiestedet Bergen synes altså å være mer positive med hensyn til innflytelse og frihet enn de administrativt ansatte ved de andre studiestedene. Dette stemmer også med at de ansatte i Bergen også tidligere har vært mer spesialiserte. Selv om de har også blitt påvirket av omorganiseringen, har de i så fall i mange tilfeller enten beholdt arbeidsoppgavene eller flyttet fra én funksjonsdelt oppgave til en annen, mens ansatte ved de andre campus har gått fra å være generalister til å få mye mer avgrensede arbeidsoppgaver og på den måten mistet oversikten over hele prosesser som de tidligere hadde.

Ser vi alle påstandene under ett, synes de ansatte å ha mindre innflytelse enn før på avgjørelser i organisasjonen på det generelle planet, som strategi og overordnede spørsmål, mens det er en begrenset endring for det daglige arbeidet. Bemerk at vi ikke har stilt spørsmål om hvorvidt de ansatte i dag mener at de opplever styring av sitt daglige arbeid, kun om endring i dette som følge av fusjoneringen. Det er også tydelig at de ansatte i Bergen er mer positive til sine muligheter for innflytelse enn ansatte ved de andre studiestedene. Sett under ett synes også de administrativt ansatte å være mer positive enn de vitenskapelig ansatte, det vil si at de i mindre grad er enig i at fusjonen har svekket de ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon.

8.3 Oppsummering: behov for bedre dialog og sterkere legitimitet av beslutninger

Et gjennomgående funn er at de ansatte opplever mindre medbestemmelse og medvirkning i den nye organisasjonen. Her er HVL også på linje med andre institusjoner i Norge, da temaet har vært diskutert ved en rekke læresteder de siste årene.

Spørsmålet kan dermed deles i flere deler. HVL har blitt en mer formell organisasjon, der de ansattes muligheter for direkte og uformell påvirkning har blitt redusert. Dette kan redusere den enkelte ansattes opplevelse av at de kan påvirke prosesser ved lærestedet. Det bør påpekes at en slik uformell påvirkning samtidig ikke alltid var demokratisk, og mer formaliserte arenaer for medbestemmelse kan også skape en mer transparent prosess for medvirkning. Dette betyr at det er behov for å bygge og styrke de eksisterende formelle organene, slik at de kan sikre den nødvendige transparensen i slike prosesser. Gitt at de mest intensive periodene med omorganisering nå trolig er forbi, er det viktig å bruke tid på å bygge opp relasjoner og tillit i organisasjonen.

Dette handler også trolig om at en større organisasjon har blitt mer strategisk styrt, med tydelig retning mot universitetsstatus. Denne opplevelsen kan trolig også

kobles til at man fortsatt har omorganiseringsprosessen ferskt i minne, og at støvet absolutt ikke har lagt seg. En del ansatte har følt at omorganiseringsperioden var preget av uoversiktlig kommunikasjon og uklart beslutningsgrunnlag. Det skjedde mange store endringer ved organisasjonen. Som også framhevet tidligere; vårt data-materiale gir ikke grunnlag for en detaljert analyse av hvem som ble hørt i de enkelte prosessene, eller for en gradering av de ansattes medvirkning. Det vi kan si, er at måten beslutningene ble kommunisert på gjorde at de i noen tilfeller manglet legitimitet. Følelsen av at ting ble bestemt et « annet sted » forsterket usikkerheten om hvorvidt ens kommentarer og synspunkter hadde blitt vurdert.

Selv om de faglig ansatte i stor grad rapporterer at de opplever verken mer eller mindre frihet knyttet til undervisningsmetoder og forskning, er det fortsatt enkelte ansatte som rapporterer at de opplever mer styring av forskningen. Det var ikke helt tydelig i de kvalitative svarene hva dette handlet om. Litt mer overordnet handler denne diskusjonen også om faglig makt ved lærestedene, og om den har blitt redusert.

I analyser av universiteter har det blitt påpekt at det som har skjedd, er en rekonfigurering av makt. Akademisk virksomhet foreligger i en kontekst av evalueringer, ekstern finansiering og økt forventning om å publisere. Selv om disse faktorene kan anses å begrense akademisk makt, benytter slike ordninger seg også av fagfellevurderinger. Med andre ord, selv om målstyring tilsier en ekstern kontroll av faglig virksomhet, er det ofte andre faglig ansatte som inntar slike roller (Bleiklie, Enders, & Lepori, 2015). HVL er på nåværende tidspunkt ikke et universitet. Som et universitet ønsker HVL også å ha en orientering mot samfunnet, profesjonene og praksisfeltet. Faglig virksomhet handler da både om de overordnede akademiske normene som finnes i UH-sektoren, samtidig som de også må ha legitimitet på profesjonsfeltet.

9 Utdanningsvirksomheten

I dette kapitlet ser vi på utdanningstilbudet ved HVL. Et viktig mål for HVL er å drive med student- og praksisnær utdanning, som har høy kvalitet og som er relevant for de lokale omgivelsene. Hvordan har fusjonen dermed endret utdanningstilbudet ved HVL? Hvilke konsekvenser har fusjonen hatt for de ansattes undervisningspraksis og synspunkter på egen undervisning?

Vi ser først på en del beskrivende tall som sier litt om hvordan utdanningene, søkningen og gjennomføringen ved HVL ser ut, og diskuterer deretter fusjonens påvirkning på utdanningene, med utgangspunkt i data fra spørreskjema og intervjuer.

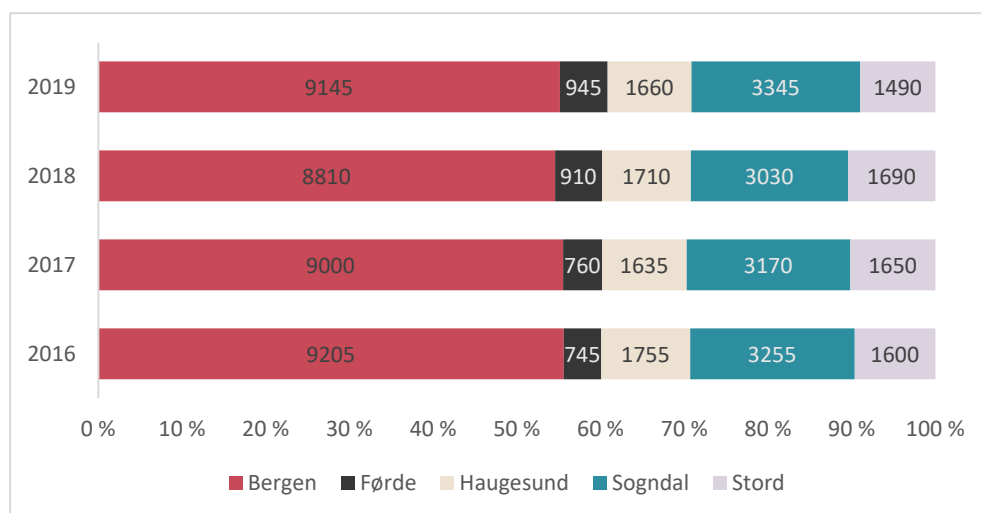
Kapitlet bygger på tallmaterialet fra DBH, spørreundersøkelsene, gruppeintervjuer, supplert med andre sekundærdata. I arbeidet med evalueringen ble en rekke andre indikatorer også vurdert (se vedlegg for en oversikt). Da mange av disse handler om velkjente og offentlig tilgjengelige data, har vi kun tatt med disse tabellene når tallmaterialet anses som sentralt for denne evalueringen, eller når den peker på enkelte tendenser som bør ses nærmere på.

9.1 Studenter, rekruttering, studentenes vurdering og gjennomføring i tall

Det har skjedd noen endringer i studietilbudet i løpet av tre år ved de enkelte studiestedene, både med tanke på antall studieprogram som det var søkere til, totalt antall søkere samt antall studenter ved de enkelte campus.

Nasjonalt har antall studenter vokst inkrementelt, og dette er også tilfellet for HVL. Nasjonalt står HVL for omtrent 6 prosent av studentene ved alle læresteder (offentlig og privat). I 2019 hadde HVL 16 590 studenter. Størrelsesforskjellene mellom de fem studiestedene er også tydelige når man ser på antall studenter. Av de 16 590 studentene som studerte ved HVL i 2019, var omtrent 55 prosent i Bergen. Sogndal er nest størst, med omtrent 20 prosent av studentene. Omtrent 10 prosent kan finnes i Haugesund, 9 prosent på Stord og 6 prosent i Førde. I store trekk har fordelingen av studentene vært ganske stabil mellom 2016 og 2019 med tanke på andel studenter på de enkelte studiestedene. Samtidig, selv om størrelsesforholdene er ganske stabile, har det vært enkelte endringer ved studiestedene når man ser på antall

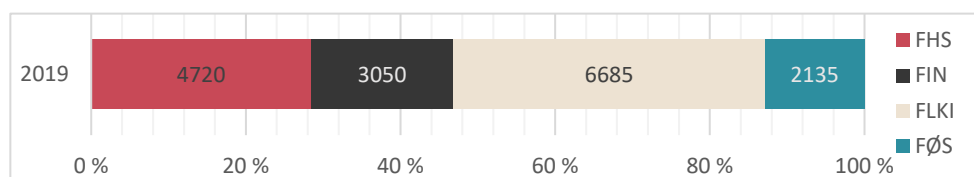
studenter. For eksempel, Førde hadde 745 studenter i 2016 og 945 studenter i 2019; det er en økning på omtrent en fjerdedel over få år.



Figur 9.1. Antall studenter per studiested. 2016-2019.

Kilde: DBH

Figuren gjengir HVLS fem studiesteder. Det er enkeltstudenter som hadde annen tilknytning for opptak. Både i 2018 og 2019 var 5 studenter tatt opp i Florø. I 2018 ble 5 studenter også tatt opp i Kristiansund, og i 2016 hadde 45 studenter uplassert Stord/Haugesund tilknytning.



Figur 9.2. Antall studenter per fakultet. 2019.

Kilde: DBH

Figur 9.2 viser at FLKI som har flest ansatte, også er det klart største fakultetet målt i antall studenter, med 6685 studenter i 2019. FØS er det minste, med 2135 studenter. Det er også variasjon med hensyn til antall studenter per faglig årsverk. For hele HVL er det i snitt 14,3 studenter per faglig ansatt, men det varierer noe på fakultetsnivå (FIN=12,1; FHS=14,2; FLKI=14,7; FØS=19,7). Generelt er dette på nivå med andre sammenlignbare institusjoner, men merkbart lavere enn for eksempel Høgskolen i Innlandet (23,24). Som en sammenligning; ved breddeuniversitetene er tallet rundt 7–8 studenter per faglig årsverk, noe som framhever tydelig at rammebetingelsene for de faglige aktivitetene varierer betydelig i sektoren.

Rekruttering og søkning er en måte å vurdere om studietilbudene anses som attraktive blant studentene på. Gjennomsnittstallet for førstegangssøkere har vært rimelig stabilt ved HVL de siste årene. Men dette er et tall med store begrensninger, siden ulike fagområder har ulikt rekrutteringsgrunnlag også nasjonalt. Ser man på førstegangssøkere på tvers av ulike fakulteter og fagområder, er det en betydelig

variasjon innad i HVL – fra 0,2 kvalifiserte førstegangssøkere til 4,4 (se vedlegg, 15.2). HVL er midt i en prosess med å samordne flere av studieprogrammene og har et pågående arbeid med studieprogramporteføljen, og dette kan påvirke søkningen på nåværende tidspunkt.

Når det gjelder studieprogrammer det var søkere til, viser tabell 9.2 at det har skjedd en rekke endringer. Antallet har vært forholdsvis stabilt i Bergen, Førde og Haugesund, mens antall studieprogram det var søkere til, har blitt redusert fra 71 til 62 i Sogndal og fra 32 til 25 på Stord. Også søkermassene har endret seg noe. Ser vi på antall søkere, har søkningen til Bergen økt mellom 2017 og 2019, både i antall, men også som andel søkere til hele HVL. Her har det vært en markant nedgang i antall søkere til Stord, antakelig også knyttet til endring i antall studieprogram.

Tabell 9.1. Antall studieprogram det var søkere til (SO og lokalt), og totalt antall søkere ved HVL, fordelt på campus.

	2017		2018		2019	
	Program	Søkere	Program	Søkere	Program	Søkere
Bergen	124	35 554	121	38 762	122	38 931
Førde	13	4203	16	4244	14	4147
Haugesund	28	13933	29	14904	27	14292
Sogndal	71	5263	69	5057	62	5134
Stord	32	5901	33	5580	25	3852
Campuskode mangler	5	503	3	340	1	199
HVL totalt	273	65 357	271	68 887	251	66 555

Kilde: DBH, API

Karakterpoengene blant nye studenter varierer naturlig nok mellom ulike fagområder, men sammenligninger innenfor samme fagfelt kan gi en viss pekepinn på attraktiviteten til HVL som studiested. Sett i lys av andre nye universiteter (og HiNN), framstår HVL som på linje med andre sammenlignbare institusjoner. Det er forholdsvis lave gjennomsnittlige karakterpoeng for studentene i humanistiske og estetiske fag, samfunnsfag og samferdsels- og sikkerhetsfag. De høyeste karakterpoengene ved HVL har studenter som søker seg til naturvitenskapelige og tekniske fag, samt helse, sosial og idrettsfag (se tabell i vedlegg)

Antall søkere og kjennetegn ved søkermassen sier samtidig bare noe helt overordnet om studentenes valg og hvorvidt HVL blir vurdert som et aktuelt valg. Søkerens endelige avgjørelse vises i hvorvidt de faktisk møter opp til studiet etter å ha fått studieplass. Av studieprogrammene ved HVL var det i 2019 en rekke som ikke fikk fylt opp studieplassene ved studiestart. Styret ble orientert om saken i slutten av august 2019, og det ble pekt på at situasjonen var svært ulik ved de forskjellige fakultetene. FHS hadde ingen studier med ledige studieplasser, mens de tre andre fakultetene hadde det. Ved FLKI ble det framhevet at det var ledige plasser for GLU 1–7 på Stord og i Sogndal. I vedleggstabellene til styresaken viste det seg at det ved flere studieprogrammer var markant færre som hadde møtt opp per 15. august enn det var studieplasser til. På Stord var det sykepleie og GLU 5–10 som hadde fylt

studieplassene. Dette kan ses på som en indikasjon på at når det gjelder rekruttering, bør enkelte studiesteder antakelig få særskilt fokus, og det kreves målrettet arbeid for å sikre fem studiesteder med like god søkning.

HVLs styre vedtok i mai 2019 en egen studentrekrutteringsstrategi for perioden 2019–2023. Både mål og strategi framhever en rekke ønsker og verdier med rekrutteringsarbeidet i form av mål og tiltak, men disse framstår som i liten grad operasjonalisert. Når det gjelder studiesteder, er dette nevnt i flere av målene, men det er i liten grad spesifisert hva det vil bety i praksis for utdanningene på de ulike studiestedene, hvordan administrasjonen jobber med profilering og hvordan administrasjonen og de faglige ansatte skal samhandle om dette.

Behov for lokale tilpasninger i rekrutteringsarbeidet var også noe som ble hyppig nevnt i intervjuene vi gjennomførte i våren 2019. Et eksempel som ble trukket fram var årsenheter. Eksempelvis for et studiested som Stord ble det i intervjuene framhevet at årsenhetene har vært en viktig måte å fylle studieplasser på og på den måten fullføre samfunnsmandatet. Også ved FØS ble det framhevet at årsstudium er en viktig måte å utvikle studietilbud på, også ved nye studiesteder.

Når det gjelder Studiebarometeret, er de fleste studentene forholdsvis fornøyd, og snittet ligger stort sett rundt 4 nasjonalt. De fleste variasjonene rundt dette er ikke signifikante og kan ha naturlige variasjoner fra år til år. HVLs tall har ligget rundt gjennomsnittet, eller litt under, mens det også er noe variasjon innad. (se, Wiggen, Øygarden, Bakken, & Pedersen, 2020, for en overordnet gjennomgang av de siste tall)

Når det gjelder ulike indikatorer for effektivitet, er det en markant økning ved alle læresteder når det gjelder totalt antall uteksaminerte kandidater. Også ved HVL har det vært en betydelig økning i antall studenter, men dette begynte lenge før fusjonen, og det ser ikke ut som om fusjonen har hatt noen særlig betydning for utviklingen i kandidatproduksjonen (se tabell i vedlegg). Når det gjelder gjennomføring, er HVL både på bachelor- og masternivå forholdsvis høyt oppe nasjonalt. Av sammenlignbare institusjoner har HVL en av de høyeste andelene som gjennomfører på normert tid. Når det gjelder studiepoengproduksjon per faglig årsverk, er trenden dessverre motsatt, noe som også kan observeres ved andre, sammenlignbare læresteder. Dette kan knyttes til at det også er flere faglig ansatte ved HVL. Økt fokus på forskningsproduksjon betyr også at studiepoengproduksjonen kan gå ned.

9.2 Lav studiemobilitet og andel internasjonale studenter

Internasjonalisering er et tema som står høyt på agendaen i norsk høyere utdanningspolitikk, og blant annet er det en stortingsmelding under arbeid om dette temaet. Studentutveksling er også en del av nasjonale styringsparametre. Dette er et

område hvor HVL har enkelte utfordringer – noe som har blitt påpekt i utviklingsavtalen.

Når det gjelder utveksling, har HVL hatt en forholdsvis stabil andel utreisende utvekslingsstudenter mellom 2010 og 2018. HVL har en rekke formaliserte ERASMUS+-avtaler (176), i tillegg til 10 bilaterale avtaler og 19 Nordplus-avtaler. Alle er ikke like aktive, ifølge HVL. I 2018 sendte FHS flest utvekslingsstudenter (135 av 375), fulgt av FIN, FLKI (90) og FØS (55). HVL sendte ut flere studenter enn det var innreisende studenter. I 2018 hadde HVL 245 innreisende utvekslingsstudenter. Ser man HVL i lys av andre sammenlignbare institusjoner, totalt antall utenlandske studenter varierer betydelig mellom institusjonene og til dels også over tid. Ved de fleste lærestedene er det nå en større andel utenlandske studenter enn i 2010, med unntak av OsloMet. Ved UiS og USN har det vært en betydelig økning i antall utenlandske studenter.

For å ta imot utenlandske studenter må man som oftest tilby studier på engelsk, da dette er en av de viktigste faktorene for å trekke studenter til Norge (Wiers-Jensen, 2014). Ved å tiltrekke seg utenlandske studenter kan man i større grad også drive med såkalt «internasjonalisering hjemme», der lokale studenter kan få internasjonal erfaring ved å gå på samme studium som internasjonale studenter. HVL har ikke veldig høyt antall engelskspråklige emner, sammenlignet med andre institusjoner (se vedlegg).

Arbeid med studentutveksling kom også opp både i intervjuene og enkelte spørreskjemasvar, særlig siden det ikke lenger var studiekoordinatorer ved hvert enkelt studiested som skulle hjelpe studentene. Enkelte hevdet i åpne svar i spørreskjemaet at dette var et resultat av den nye organiseringen.

«Det er frustrerende å se at studentene i Sogndal blir tydelig irriterte på de faglig tilsette i Sogndal på grunn av den dårlige organiseringen av internasjonalisering (...) Vi har godt etablerte internasjonale studietilbud som trenger administrativ oppfølging. Vi har studenter som ønsker å reise ut, men ikke gidder å bry seg lenger fordi informasjonsflyten fra Bergen er for dårlig. Karakter: Foreløpig F» (faglig ansatt, Sogndal)

En annen form for internasjonalisering utenom studentmobilitet kan skje gjennom internasjonalt samarbeid om utdanning. I europeisk sammenheng er ERASMUS+ viktig. HVL har blant annet 6 prosjekter finansiert av K2-programmer. HVL leder tre av disse og er partner i 3 andre.

Prosjektene ledet av HVL:

- Building the implementation workforce for health and social care
- Physiotherapy and Refugees Education Project
- ACTivate classroom teachers - Teachers on the move

Prosjektene HVL deltar i:

- Artist-Led Learning in Higher Education (ledet av Aalborg Universitet)
- Strategic Partnership: Agents of Change in Education (ledet av Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen)
- GameIT: Gamestorming for Innovative Teaching (ledet av Wyższa Szkoła Filologiczna we Wrocławiu)

Kilde: Erasmus+ projects compendium²⁸

Tematisk dekker disse prosjektene en rekke ulike temaer. HVL har imidlertid ingen Knowledge Alliance-prosjekter som ville innebære samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og næringslivet/bedrifter. HVL har enkelte K1-prosjekter, men ingen Capacity Building-prosjekter som finansierer samarbeid mellom programland og partnerland utenfor.

Et nytt initiativ i Europa er å utvikle konsortier av europeiske institusjoner som har tett samarbeid med hverandre om studietilbudet (*European University Initiative*). De første konsortiene ble valgt ut i 2019, og fra Norge var to læresteder involvert i et konsortium (UiS og UiB). Ordningen inkluderer ikke kun tradisjonelle breddeuniversiteter. Det kan ses som en mulighet for HVL til å styrke internasjonalt samarbeid innen utdanningene med andre europeiske institusjoner som har sammenlignbar arbeidslivsrettet profil.

9.3 Arbeid med utdanningskvalitet i en nyfusjonert institusjon

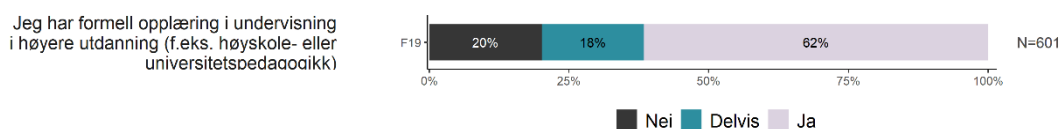
Kvalitet i høyere utdanning er noe som har fått mye oppmerksomhet i litteraturen, både når det gjelder hvordan kvalitet skal defineres, og hvordan den best kan utvikles i undervisningssituasjonen (Brockerhoff, Huisman, & Laufer, 2015; Damşa et al., 2015; Dicker, Garcia, Kelly, & Mulrooney, 2018; Harvey & Green, 1993). Viktige aspekter som har blitt framhevet i den norske konteksten, er blant annet knyttet til bruk av undervisningsmetoder, sammenhengende studieprogrammer, faglige fellesskap i utviklingen av undervisning og undervisningskompetanse. Det er nå også en forventning om at for å få opprykk til kombinerte toppstillinger, må man ha pedagogisk basiskompetanse, noe som generelt forventes av alle fast, vitenskapelig ansatte. Det er også et økende fokus på aspekter som digitalisering og samarbeid med

²⁸ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-projects-compendium/>

arbeidslivet. Vi har spurt de ansatte i spørreskjemaet høsten 2019 om en rekke av disse dimensjonene, for å undersøke hvordan de jobber med utdanningskvalitet i en nyfusjonert institusjon.

9.3.1 Pedagogisk basiskompetanse

Av de vitenskapelig ansatte i 2019 svarte 61 prosent at de har formell opplæring i undervisning i høyere utdanning (f.eks. høyskole eller universitetspedagogikk), 19 prosent svarte delvis, og 20 prosent har ikke dette.



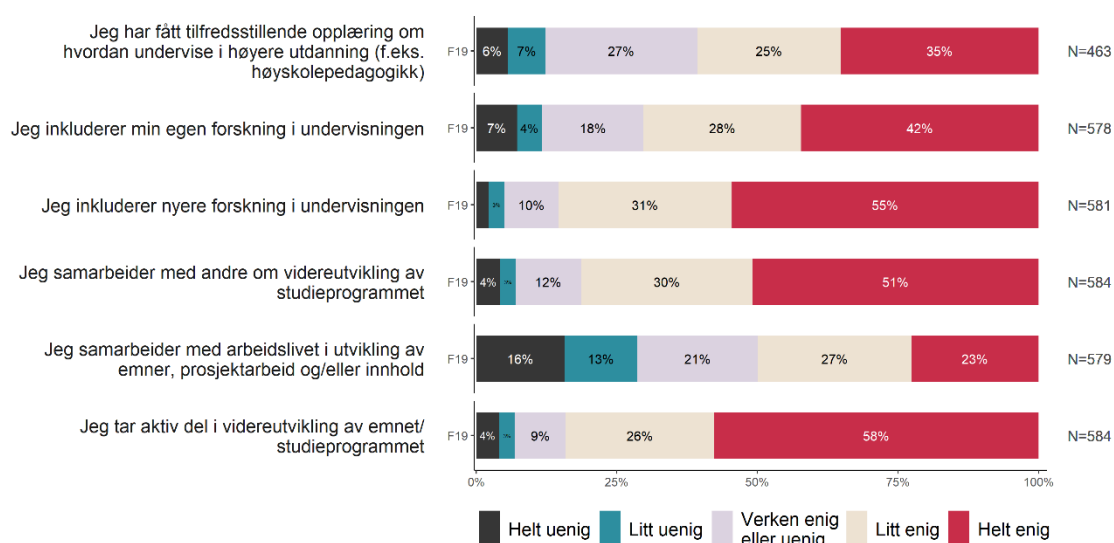
Figur 9.3. Svarandel for vitenskapelige ansatte i 2019 om formell opplæring i undervisning i høyere utdanning.

Vi finner ingen signifikant variasjon på tvers av studiesteder, fakulteter, eller ledere/ikke-ledere. Enkelte åpne svar kan tyde på at det her også er mer etterspørsel enn tilbud, da vi også fikk åpne svar der noen ansatte skrev at de gjerne ønsker seg et slikt tilbud, men enten ikke har fått plass, eller at dette ikke tilbys ved deres studiested.

9.3.2 Engasjement rundt egen undervisning

I 2019 stilte vi de vitenskapelige ansatte ytterligere spørsmål om deres involvering i undervisningen. Svært mange oppgir å ta aktiv del i videreutvikling av emnet/studieprogrammet, å samarbeide med andre, å inkludere nyere, og egen, forskning i undervisningen. Det er derimot langt færre som samarbeider med arbeidslivet i utvikling av emner, prosjektarbeid og/eller innhold, men likevel oppgir over halvparten dette (51 prosent).

Stu diestedet Sogndal inkluderer signifikant oftere nyere forskning i undervisningen enn Bergen og Førde. Ansatte med doktorgrad benytter henholdsvis mer av egen, og nyere, forskning i undervisningen enn ansatte uten doktorgrad. Det er ellers en overraskende mangel på forskjeller i disse aspektene av undervisningspraksisen på tvers av studiesteder eller fakulteter, og også i dem som har mer undervisningsorienterte eller kombinerte stillinger, til dels fordi de fleste er litt eller helt enige.

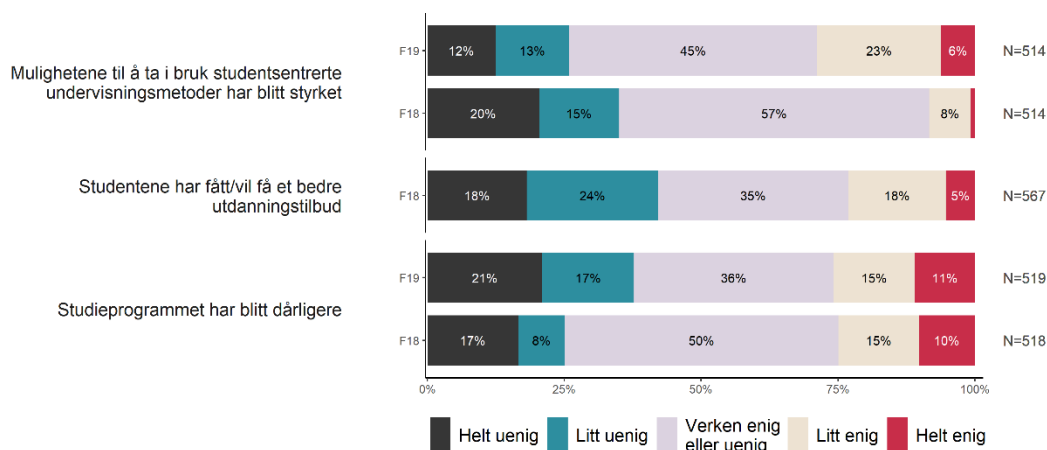


Figur 9.4. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2019 på påstander om egne undervisningsaktiviteter

I de åpne svarene påpeker mange at utdanningene preges av en redusert ressurstilgjengelighet. Dette er et gjennomgående tema i veldig mange av de angitte åpne svarene. Det påpekes at dette forventes å redusere mulighetene for å drive studentsentrerte undervisningsformer, særlig på praktiske fagområder. Også her nevnes måten ressursene har blitt fordelt på, og hvordan ønsket om «likhet» i praksis betyr svært ulike ting for studieprogrammene, da det oppfattes at dette styrker store kull og klasser. De ulike studiestedenes ulike behov blir også påpekt ut ifra studentenes forkunnskaper. Med svært ulik søknadsmasse opplever enkelte at det kan være utfordrende å legge opp undervisningen helt standardisert, da studentgruppene i praksis har ulike behov.

Et annet gjennomgående tema er at man i flere tilfeller kun er i begynnelsen av samkjøringsfasen. Det framheves blant annet at uklarhetene ved fusjonsarbeidet også påvirker utdanningsaktivitetene – da det kan ta tid å finne ut hvem som egentlig har ansvar for hva. Dette har også konsekvenser for faglig virksomhet.

De ansatte ble i 2018 og 2019 spurt om noen generelle forventninger og synspunkter knyttet til utdanningstilbudet og -kvaliteten. Blant de vitenskapelig ansatte er det en økning fra 2018 til 2019 av dem som er uenige i påstanden om at studietilbudet har blitt dårligere. Dette er et positivt funn, men vi minner om at å være uenig i at noe er blitt dårligere ikke er ensbetydende med at det er blitt bedre. Andelen som er litt eller helt enig i denne påstanden, er forholdsvis stabil i disse to årene. I 2018 var det en liten andel på 23 prosent som var enige i at studentene har fått/vil få et bedre utdanningstilbud.



Figur 9.5. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om utdanningstilbudets overordnede kvalitet

Videre var svært mange i 2018 verken enige eller uenige, og svært få var enige, i påstanden om at mulighetene for å ta i bruk studentsentrerte undervisningsmetoder har blitt styrket. Det kan derfor ses som en suksesshistorie at andelen litt eller helt enige økte fra 8 prosent i 2018 til 29 prosent i 2019. Likevel er ikke 29 prosent en stor andel.

Ansatte i Førde og Haugesund er signifikant mer enige enn de fra Bergen, Sogndal og Stord om at studentene får et bedre utdanningstilbud. Lederne er igjen mer enige i at studentene vil få et bedre utdanningstilbud og at mulighetene for studentsentrerte undervisningsmetoder er blitt styrket.

I de åpne svarene er det flere som skriver at de er bekymret for kvaliteten på undervisningen etter samkjøringen. Enten fordi koordinering mellom studiestedene krever mye merarbeid, på grunn av ressursmangel, fordi lokale særegenhetene har hatt en verdi for kvaliteten, fordi samkjøringene betyr at man må følge lavest kvalitet, eller fordi endringsprosessene er svært raske og lite gjennomtenkte.

Selv om det finnes noe uro i organisasjonen knyttet til utdanningsvirksomhet, har HVL også oppnådd enkelte milepæler allerede. I 2019 fikk maritime studier status som en SFU, i samarbeid med USN (vertsinstitusjon), NTNU og UiT. I intervjuene vi gjennomførte med studentene i våren 2019, var hovedinntrykket også at selv om studentene kjente til enkelte aspekter med fusjonsprosessen, var deres hverdag i mindre grad påvirket fusjonen.

Også svar som handler om samhandling mellom administrasjon og fag, uttrykker bekymring for kvaliteten, når administrativt arbeid tar for mye plass. Enkelte argumenterer dermed at de merker betydelig mer administrativ styring. Dette skjer ved bruk av ulike digitale løsninger (se også 4.5), eller ved at fellesadministrasjonen oppleves som en bestiller. En av respondentene beskriver dette slik: «Vi som forelesere assisterer eksamenskontorer i deres arbeid, når det egentlig bør være motsatt»

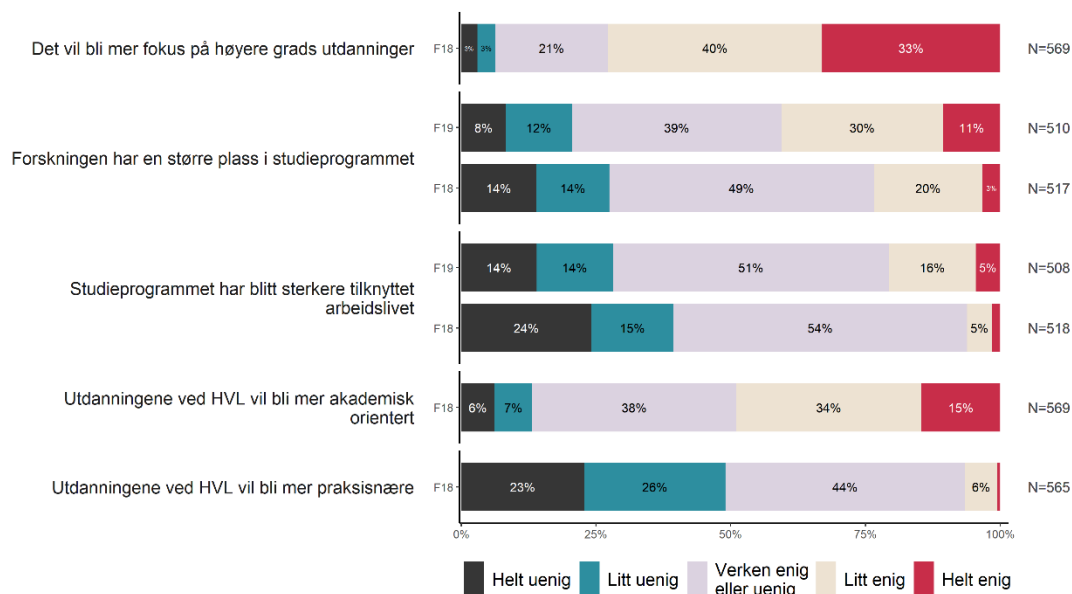
9.4 Forventning om mer fokus på høyere grad

Ved reorganisering fra små høyskoler til større enheter som begynner å ligne universiteter, kan forventninger om mindre praksisorientering og mer akademisk orientering øke. Figur 9.6 viser at i 2018 mente et større mindretall at utdanningene ville bli mindre praksisorienterte og mer akademisk orienterte²⁹. Men på samme spørsmål i 2019 er de fleste verken enig eller uenig, og svært få er enige, i at utdanningene har blitt mer praksisnære eller sterkere tilknyttet arbeidslivet. Dette kan tolkes som at forventningene, om de så har vært negativt eller positivt ladet, ikke har blitt møtt i realiteten. Det kan også tolkes som at arbeidet med nye utdanningsprogram er i en fase der dette er fortsatt uavklart.

Flertallet forventer større fokus på høyere grads utdanninger. Flere ansatte mener at forskningen har fått større plass. Det er en økning i andelen litt eller helt enige fra 23 prosent i 2018 til 41 prosent i 2019. Det er allikevel under halvparten. Det kan tolkes som at man allerede driver med forskningsbasert utdanning og at dette ikke vil påvirkes ytterligere av dette. I så fall vil en andel på 41 prosent kunne knyttes til økt fokus på høyere grad.

Haugesund er signifikant mer enig enn Bergen, Sogndal og Stord i påstanden «Utdanningene ved HVL vil bli mer praksisnære». Studiestedet Førde er signifikant mer enig enn Sogndal, som igjen er signifikant mer enig enn Stord i at utdanningene ved HVL vil bli mer akademisk orientert. Bergen er mer enig enn Førde, Sogndal og Stord i at utdanningene ved HVL er mer praksisnære. Overraskende nok synes igjen de ansatte uten doktorgrad å være signifikant mer enig i denne påstanden enn de ansatte med doktorgrad, det kan også skyldes en bekymring for at det «akademiske» er i opposisjon til det «praksisnære». FHS er signifikant mer enig enn FIN, FLKI og FØS i at «Utdanningene ved HVL vil bli mer akademisk orientert». Ledere er mer enige enn andre i at forskningen har større plass i undervisningen enn før og at utdanningene vil bli mer praksisnære.

²⁹ Flere av disse spørsmålene stilte vi kun i 2018, og planen var å spørre i 2019 om hvordan det hadde blitt. Informasjon fra intervjuene tydet på at arbeid med omorganisering og samkjøring av studieprogrammene var i mange tilfeller i en svært tidlig fase. Disse spørsmålene ble byttet ut med flere spørsmål om egen undervisning.



Figur 9.6. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om utdanningstilbudets overordnet profil.

Vi stilte også lignende spørsmål til de administrativt ansatte. Svært mange svarte at de verken var enige eller uenige, så det var færre som var uenige i påstandene. Svarene det var merkbart mer enighet om, handlet om en forventning om akademisk orientering (40 prosent enige), og fokus på høyere grads utdanninger (73 prosent i 2018 og 67 prosent i 2019).

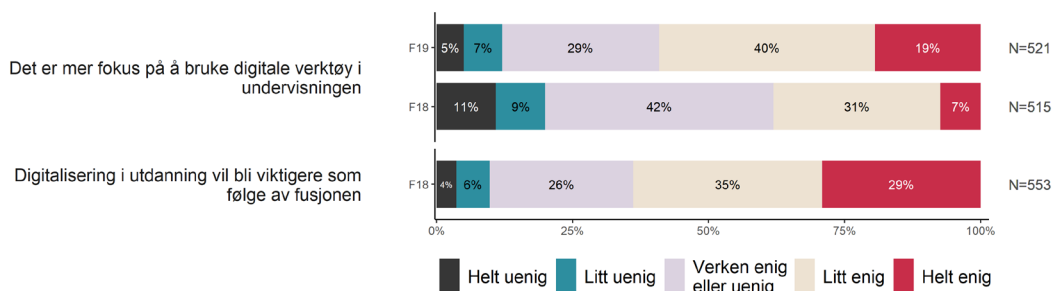
Samlet sett tyder det på at selv om det er en tydelig forventning knyttet til etablering av mastergrader, som er en viktig del av universitetsambisjonen, forventet forholdsvis mange at det ellers ikke vil bli store endringer i utdanningsprofilen etter fusjonen.

9.5 Digitalisering

Digitalisering har i de siste tiårene vært et viktig tema i diskusjoner om undervisning, selv om mange av debattene også preges av manglende nyanser og liten grad av diskusjon om digitale virkemidler fra et pedagogisk perspektiv. Forskningen tyder på at det ikke er selve teknologien som har betydning, men hvordan det anvendes i en undervisningssituasjon (Damşa et al., 2015). I en flercampussituasjon der utdanningene også benytter seg av kompetanse på tvers av studiesteder, er bruk av digitale verktøy i undervisningen trolig en nødvendighet.

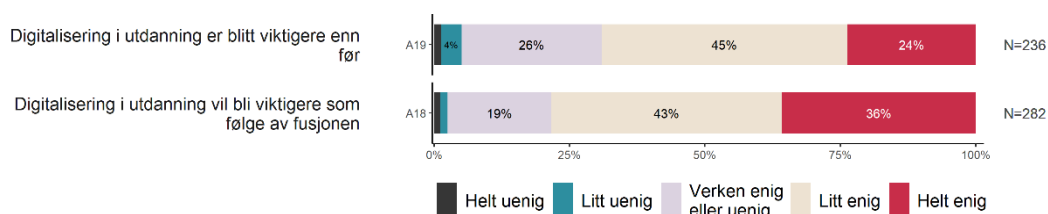
Det er en økende enighet om at digitale verktøy i undervisningen blir viktigere; 38 prosent svarte litt eller helt enig i 2018 og 59 prosent i 2019 (figur 9.7). Det er ikke overraskende at et stort flertall er litt eller helt enig i at digitalisering er blitt

viktigere for utdanningen enn før, ettersom en fusjon som HVL med store geografiske avstander vil medføre fjernundervisning av ulike slag. Dette er også noe som har vært framhevet ved HVL. Ledere synes å være mer enige i at digitalisering er viktig i utdanningen enn andre ansatte. FLKI er mindre enig enn FHS i at digitalisering i utdanning vil bli mer viktig som følge av fusjonen.



Figur 9.7. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om digitalisering i utdanningen.

Vi stilte også et lignende spørsmål til de administrativt ansatte, som i enda større grad er enige i at digitalisering vil få økt fokus.



Figur 9.8. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om digitalisering i utdanningen.

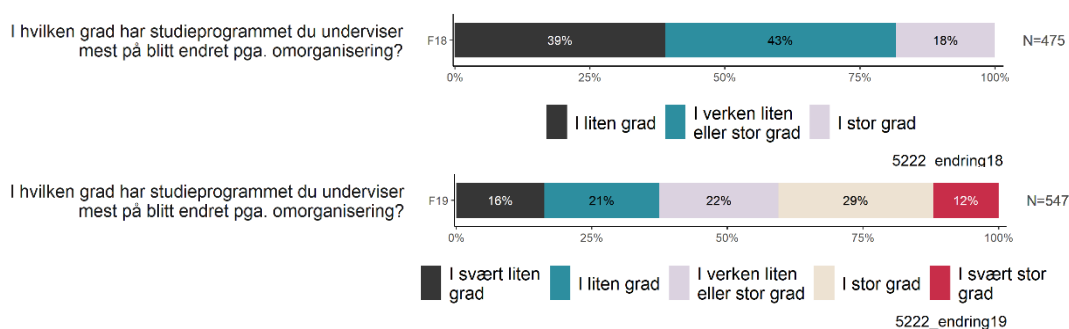
Det er også konkrete problemer med en del av den digitale infrastrukturen som utfordrer samkjøringen av utdanningene, og det er særlig mangel på klasserom med tilstrekkelig god infrastruktur, men også manglende oversikt over rom som nevnes her.

«Strømmetjenesten som brukes av HVL i dag og som skal brukes til å holde forelesninger for studenter som sitter ved andre campus, er helt ubrukelig: Bildet er veldig dårlig, man kan ikke lese ting som står på tavlen og lydspor har en forskyvning på et halvt minutt!!»

Dette er et tydelig infrastrukturspørsmål som må være på plass når utdanningene skal tilbys på tvers av studiesteder.

9.6 Arbeid med nye studieprogrammer og deltakelse på tvers

For å utdype hvordan fusjonen har påvirket utdanningene, og hvordan ny organisering ved HVL har påvirket deres undervisning, spurte vi de ansatte om hvordan fusjonen har påvirket utdanningene, og hvorvidt de selv har deltatt i undervisning på tvers av studiesteder og fagområder. De vitenskapelig ansatte ble i 2018 og 2019 stilt spørsmål om hvorvidt fusjonen har påvirket studieprogrammet de har undervist mest i det siste året. Det klare flertallet har merket noen endringer på grunn av omorganiseringen, men i 2019 var det fortsatt variasjon i svarkategoriene.

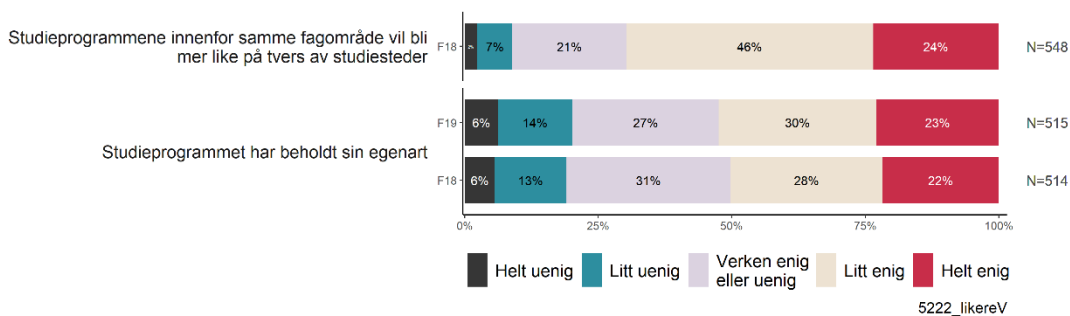


Figur 9.9. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om rektoratet/strategisk ledergruppe. Bemerk at spørsmålet hadde ulike svarkategorier i 2018 og 2019.

Både vitenskapelig og administrativt ansatte ble i 2018 og 2019 spurt om hvordan de ser at undervisningen blir påvirket av ny organisering. Vi spurte også de administrativt ansatte om hvordan de, i ly av å være administrativt ansatte, opplevde at undervisningen ble påvirket av ny administrativ organisering.

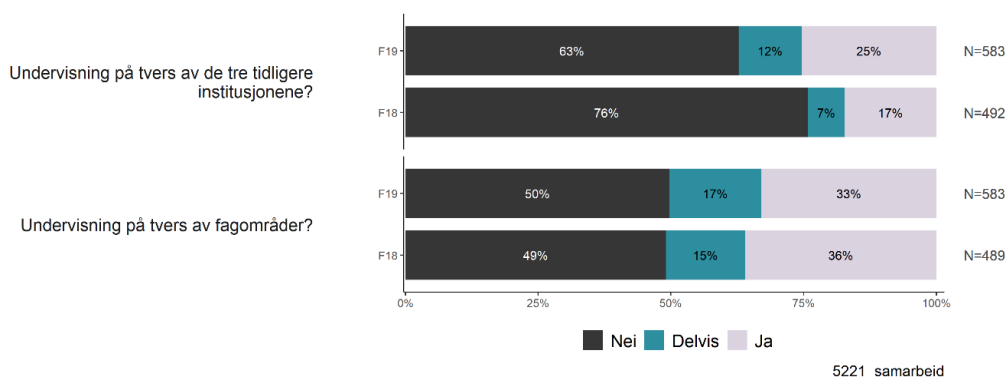
I 2018 svarte 70 prosent av de vitenskapelig ansatte at de var litt eller helt enige i påstanden «Studieprogrammene innenfor samme fagområde vil bli mer like på tvers av studiestedene». Dette er i samsvar med informasjonen i intervjuene, der det ble påpekt at dette arbeidet kun er underveis. Dette støttes opp om av at mange har svart at studieprogrammene har beholdt sin egenart.

For påstanden om at studiestedene vil bli mer like, er Stord signifikant mer enig enn Bergen, Sogndal og Stord. Dette er ikke en normativ påstand, men en faktaorientert påstand, så forskjellene her kan være knyttet til at ulike fagområder er ulikt representert ved de ulike studiestedene. De åpne svarene om utdanning og undervisning peker på en stor variasjon i ulike erfaringer med hensyn til hvor langt de ansatte har kommet i arbeidet med studieprogrammene, hvorvidt og i hvilken grad de er berørt av fusjonen, og hvilke konsekvenser de framhever som særlig positive eller negative.



Figur 9.10. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om studieprogrammets egenart kontra likhet på tvers av studiesteder.

Vi spurte alle vitenskapelig ansatte i 2018 og 2019 om de i løpet av det siste året har deltatt i undervisning på tvers av de tre tidligere institusjonene, eller på tvers av fagområder. Svarene her vil være indikasjoner på om det foregår samarbeid som resultat av økte muligheter for samarbeid etter fusjoneringen. Til tross for at kun én av tre har deltatt i tverrfaglig samarbeid og én av fem i «tverrinstitusjonelt samarbeid», så synes det å være en viss økning i andelen som delvis eller helt har deltatt i undervisning på tvers av tidligere institusjoner mellom 2018 og 2019. Ansatte ved Bergen og Stord er involvert signifikant mer i tverrfaglig undervisning enn ansatte i Førde og Haugesund. Det er ingen forskjeller mellom fakulteter her.



Figur 9.11. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om samarbeid i undervisningen: «Har du i løpet av det siste året deltatt i...».

9.7 Oppsummering: HVL som en forholdsvis typisk høgskole

Når det gjelder en del av de mer typiske indikatorene for studier, studenter og gjennomføring, framstår HVL som en forholdsvis typisk høgskole. HVL har forholdsvis høy gjennomføringsgrad på normert tid, og studentenes vurdering av studiekvalitet er rundt snittet, noe som også er tilfellet for de fleste andre institusjoner.

Det finnes imidlertid enkelte grunner til bekymring. Stord og til dels Sogndal slet med å fylle studieplassene sine, og det er store fakultetsforskjeller når det gjelder

søkning. For enkelte fagområder, for eksempel GLU 1–7, er disse utfordringene også nasjonale, ofte knyttet til nye karakterkrav. Men, utfordringene med å fylle studie-plasser kan være kritiske for mindre studiesteder. Dette kan også skape usikkerhet blant de ansatte om deres studiesteds framtid, og selv om det har blitt uttrykt at HVL skal bestå av fem levende campuser, vil en betydelig reduksjon av antall studenter også øke usikkerheten. HVL har laget en rekrutteringsmelding, men denne er foreløpig i liten grad operasjonalisert.

HVL kan også ytterligere styrke den internasjonale dimensjonen ved HVL med hensyn til utdanningstilbud. De store samfunnsutfordringene er tverrfaglige, men de er også tverrnasjonale. Her er det imidlertid mulig å se på mer enn kun fysisk mobile studenter inn/ut, og vurdere om også HVL kunne delta i mer framtidsrettede, forpliktende og kanskje andre former for internasjonalt samarbeid innen utdanningene. European University initiative er et slikt tiltak, men også en annen form for prosjektfinansiering kan finnes ved DIKU eller Erasmus+. Slikt samarbeid kunne også handle om andre former for mobilitet, herunder virtuell mobilitet. Videre nytenking rundt studiemobilitet kan også være en måte å jobbe med både internasjonalisering og bærekraftig utdanning på.

Fra vårt datamateriale ser det til at mye arbeid er i gang eller skal komme i gang, når det gjelder samkjøring av utdanninger. Disse prosessene pågår i ulikt tempo og har noe ulikt omfang og ulik struktur. Fusjonen ved HVL innebærer en rekke faglige overlapp, noe som også har økt behovet for samkjøring av utdanninger innenfor de samme fagområdene. Det er fortsatt mange ansatte som ikke har deltatt i undervisning på tvers av fakultet eller fag. Det er mulig at det også delvis blir slik på sikt, gitt at mange av de samkjørte utdanningene også fysisk tilbys lokalt. Undervisning på tvers av studiesteder er tross alt ikke et mål i seg selv, men et middel til å gi god undervisning ved å utnytte de faglige synergiene som oppstår. Ut ifra svar både i intervjuene og spørreskjemaet, vil den faglige samkjøringsprosessen trolig fortsette over en lang periode framover, og det er på nåværende tidspunkt for tidlig å observere alle resultater. Her er det viktig at de økonomiske modellene ikke begrenser potensialet for undervisning på tvers av faglige enheter, og at den digitale infrastrukturen er god nok. Særlig det andre ble i noen tilfeller framhevet som mangelfullt.

Et mer grunnleggende spørsmål dreier seg om forholdet mellom undervisningstilbud og universitetsambisjon. Her uttrykker flere ansatte en bekymring for at et for sterkt fokus på FoU med begrensede ressurser kan gjøre det vanskelig å fortsette med eksisterende undervisningstilbud. Her er det også plass til å diskutere hvordan man kan skape flere synergier med FoU som utvikles, og hvordan også undervisningen kan dra mer nytte av styrket fokus på forskningen.

10 FoU-virksomheten ved HVL

I dette kapitlet ser vi nærmere på FoU-virksomheten ved HVL. HVL har som mål å bli et universitet, noe som har hatt konsekvenser for både rekruttering og tanker om strategisk utvikling av FoU ved HVL. Hvordan jobbes det med å løfte FoU-aktivitetene ved HVL? Hvilke tiltak har man satt i verk, og hvordan oppleves virkningene?

I dette kapitlet ser vi på FoU-utgifter ved HVL samt innretningen av FoU-innsatsen ved HVL. Kapitlet bygger på data fra FoU-statistikk, bibliometri, søknadsdata samt spørreskjema- og gruppeintervjudata samlet inn i dette prosjektet.

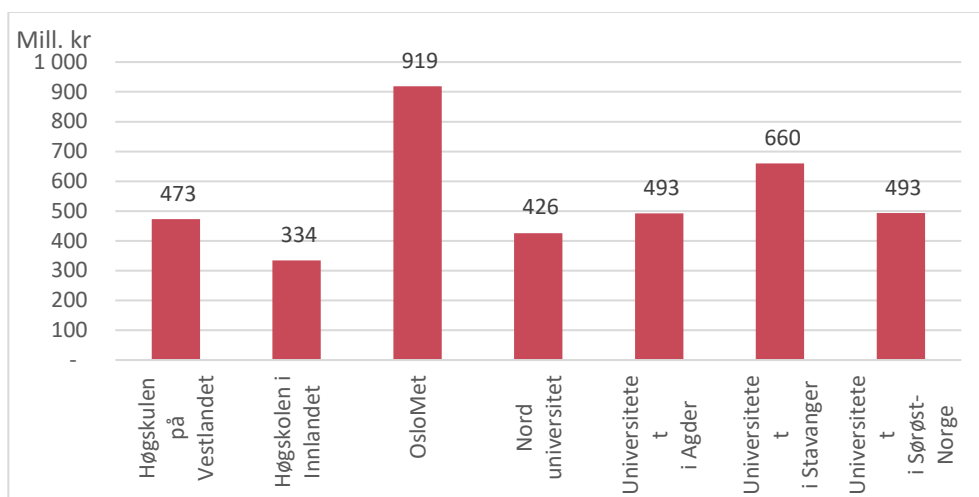
10.1 FoU-utgifter og innretning

Vi vil i dette delkapitlet ta i bruk flere indikatorer for å belyse omfang og innretning av FoU-aktiviteten ved Høgskulen på Vestlandet (HVL); totale FoU-utgifter og eksternt finansierte FoU-utgifter. Dette danner grunnlaget for HVLS forutsetninger for å drive FoU. Tallene er hentet fra FoU-statistikken³⁰, hvor NIFU har ansvaret for FoU-statistikk i universitets- og høgskolesektoren og instituttsektoren, herunder helseforetakene, samt sammenstilling av den nasjonale FoU-statistikken.

I 2017 ble det utført FoU for 473 mill. kr ved Høgskulen på Vestlandet, se figur 1. Dette er litt lavere enn ved Universitetet i Agder og Universitetet i Sørøst-Norge³¹, men betydelig høyere enn Høgskolen i Innlandet og Nord universitet.

³⁰ FoU-statistikken bygger på registeropplysninger og regnskapsdata. Spørreskjemaene forhåndsutfylles med regnskapsdata innhentet fra lærestedene sentralt, via NSD/DBH, og respondentene fyller inn FoU-andeler for de ulike kildene. Opplysninger fra Norges forskningsråd, fondsspesifikasjoner, årsrapporter, samt personal- og regnskapsoversikter, benyttes ved kontroll og gjennomgang av samtlige skjemaer. FoU-ressursenes fordeling på forskningsaktivitet, fagområde og tematiske satsingsområder blir sammenholdt med resultatene fra tidligere statistikkår. Det gjøres et omfattende arbeid med kvalitetssikring. Oppgavens kvalitet er likevel avhengig av det skjønn som utøves av personene som besvarer skjemaet, og av at disse kjenner til FoU-begrepet og enhetens FoU-virksomhet.

³¹ Universitetet i Sørøst-Norge og OsloMet fikk begge universitetsstatus i 2018 og var i 2017 klassifisert som høgskoler. Vi vil bruke de nåværende navnene på institusjonene i teksten, også i tidsserier som viser data fra før 2018.



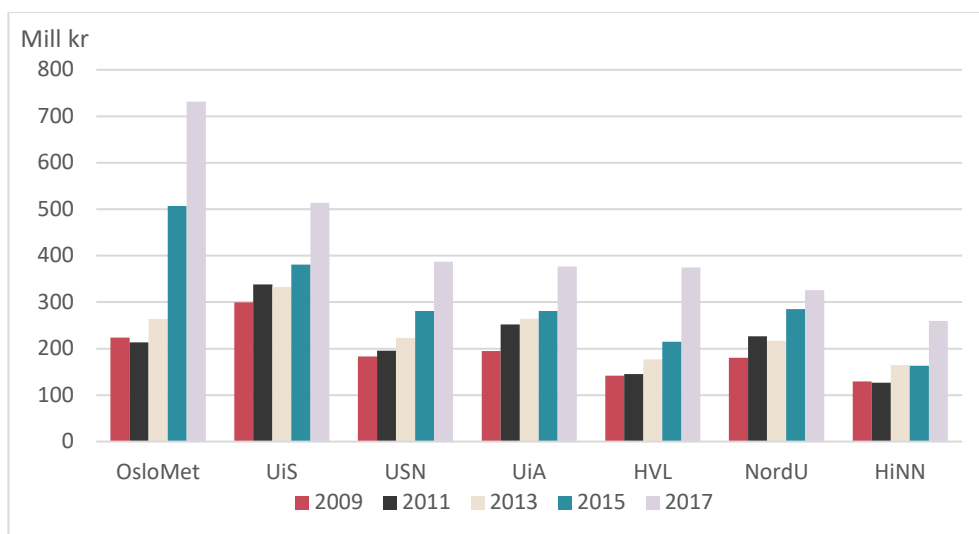
Figur 10.1. FoU-utgifter ved utvalgte læresteder i 2017. Mill. kr.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

HVL hadde en jevn vekst i driftsutgifter til FoU mellom 2009 og 2015, se figur 10.2. Mellom 2015 og 2017 ser vi en spesielt stor vekst. Noe av denne veksten kommer som følge av en justering av FoU-andelene i etterkant av Tidsbruksundersøkelsen i 2016 (Gunnæs, 2018). Den siste fulldekkende tidsbruksundersøkelsen for statlige høyskoler ble utført i 2005, og i realiteten har veksten i FoU-innsats skjedd i løpet av den siste tiårsperioden, men kommer først til uttrykk i 2017. Det er først og fremst FoU-utgifter finansiert av basisbevilgningen som vokser som følge av justerte FoU-andeler.

Flere andre universiteter og høyskoler, herunder OsloMet, Universitetet i Sørøst-Norge og Høgskolen i Innlandet, har hatt en til dels kraftig vekst i FoU-utgiftene i perioden 2015–2017. Forskningsinstituttene AFI og NOVA fusjonerte med daværende Høgskolen i Oslo og Akershus i 2014, og den største veksten ved OsloMet kommer dermed mellom 2013 og 2014³². I 2016 ble også NIBR og SIFOS en del av OsloMet, og bidrar til veksten.

³² FoU-andelene for HiOA/OsloMet ble justert i 2013 ved at NIFU gjennomførte en kartlegging på instituttnivå.



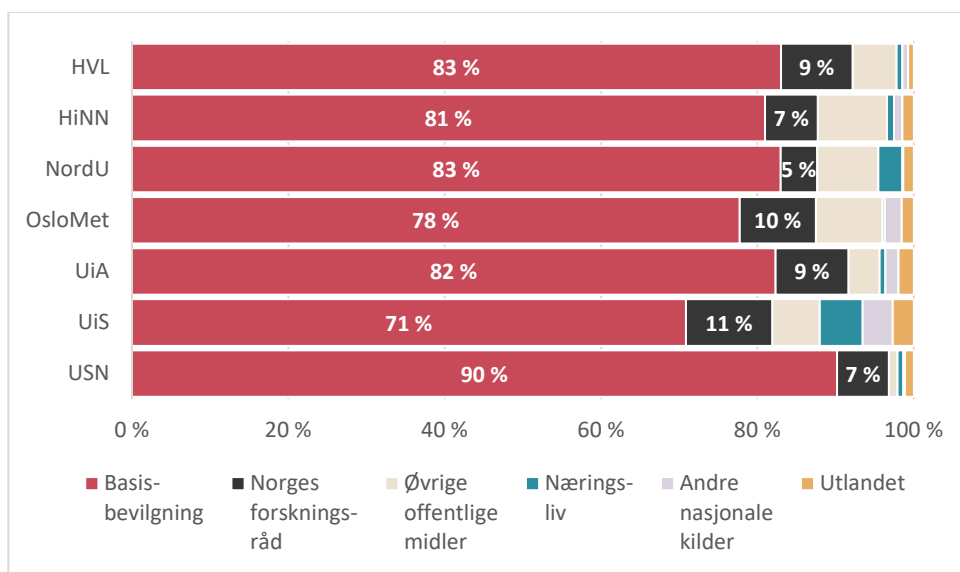
Figur 10.2. Driftsutgifter til FoU 2009–2017 ved utvalgte læresteder. Mill kr. Faste 2010-priser.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

Ved HVL ble 83 prosent av driftsutgiftene til FoU finansiert over basisbevilgningen i 2017, mens Norges forskningsråd (9 prosent) og øvrige offentlige midler (6 prosent), herunder midler direkte fra departementer og underliggende enheter, fylker og kommuner, var de to største eksterne finansieringskildene. Lærestedet hadde kun marginale bidrag fra næringslivet, andre nasjonale kilder og utlandet.

Universitetet i Sørøst-Norge hadde den høyeste andelen driftsutgifter til FoU finansiert over basisbevilgningen i 2017, 90 prosent, fulgt av Nord universitet og HVL (begge 83 prosent). Av lærestedene i utvalget hadde Universitetet i Stavanger den høyeste andelen eksternt finansiering (29 prosent), fulgt av OsloMet (22 prosent). Norges forskningsråd var den største eksterne finansieringskilden ved både HVL, OsloMet, UiA, UiS og USN, mens øvrige offentlige midler var størst ved HiNN og Nord universitet.

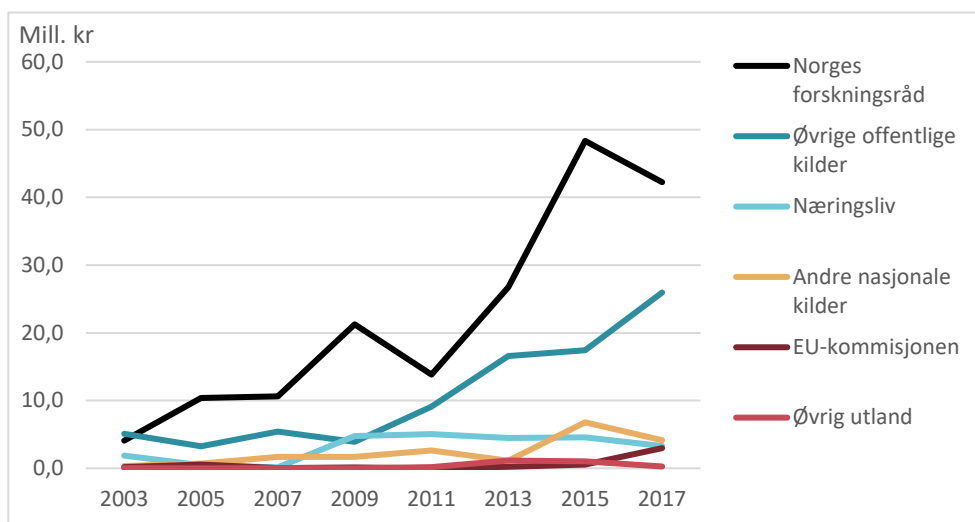
Høyest andel finansiering fra næringslivet i 2017 finner vi ved UiS og Nord universitet, mens UiS hadde høyest andel driftsutgifter til FoU finansiert av andre nasjonale kilder. UiS hadde også den høyeste andelen finansiering fra utlandet.



Figur 10.3. Driftsutgifter til FoU etter hovedfinansieringskilde og lærested i 2017. Prosent.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

Figur 10.4 viser utviklingen av ekstern finansiering 2003–2017. Midler fra Forskningsrådet har i hele perioden etter 2003 vært den viktigste eksterne finansieringskilden ved HVL, fulgt av øvrige offentlige kilder. Dette omfatter departementer og underliggende enheter, samt midler fra fylker og kommuner. Mellom 2011 og 2017 er det en betydelig vekst i finansiering fra Forskningsrådet. Dette er imidlertid på et nivå der et lite antall prosjekt kan gi betydelige utslag. HVLs eksterne finansiering kommer i liten grad fra utlandet/EU, norsk næringsliv eller andre nasjonale kilder.



Figur 10.4. Ekstern finansiering¹ av FoU ved HVL 2003-2017. Mill kr.

¹Øvrige offentlige midler omfatter departementer og underliggende enheter, fylker og kommuner, mens andre nasjonale kilder omfatter Kreftforeningen og andre medisinske fond, egne inntekter, mfl.

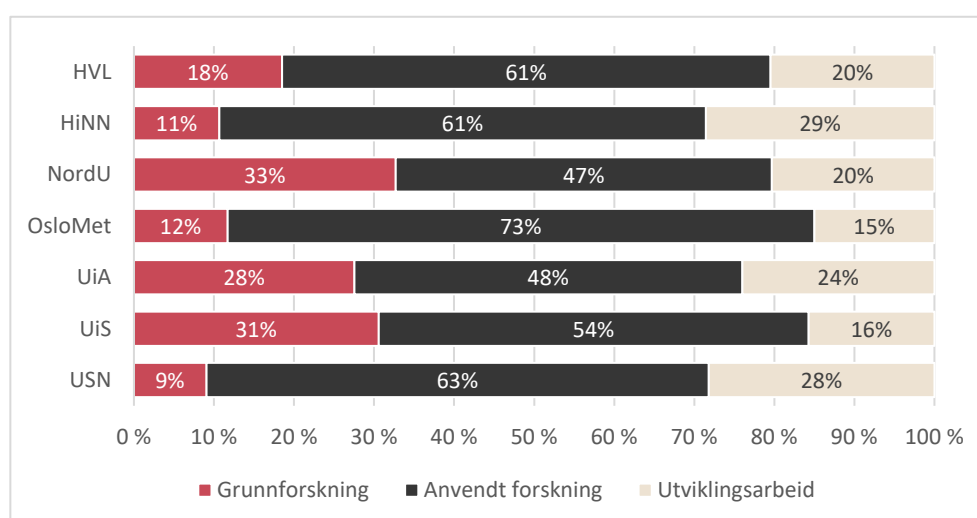
Kilde: NIFU FoU statistikk

Samlet sett er HVL en institusjon med forholdsvis lav andel ekstern finansiering, noe som også gjør lærestedets økonomiske situasjon mer utfordrende. Eksterne inntekter er en del av den resultatbaserte komponenten i finansieringsmodellen, og de kan også bidra med tilleggsmidler til faglig virksomhet.

10.1.1 Innretning av FoU-innsatsen

Innretningen av FoU-innsatsen ved lærestedene kan også vurderes ved å se på forholdet mellom grunnforskning, anvendt forskning og utviklingsarbeid. Tradisjonelt har de fire eldste breddeuniversitetene hatt en høy andel grunnforskning, mens profesjonsuniversitetene og de statlige høyskolene er mer anvendte, og har dessuten hatt en høyere andel utviklingsarbeid.

Vi ser av figur 10.5 at HVL samlet rapporterte 18 prosent grunnforskning, 61 prosent anvendt forskning og 20 prosent utviklingsarbeid i 2017. Lærestedet har dermed en tydelig anvendt forskningsprofil.



Figur 10.5. Driftsutgifter til FoU i 2017 etter forskningsart og lærested.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

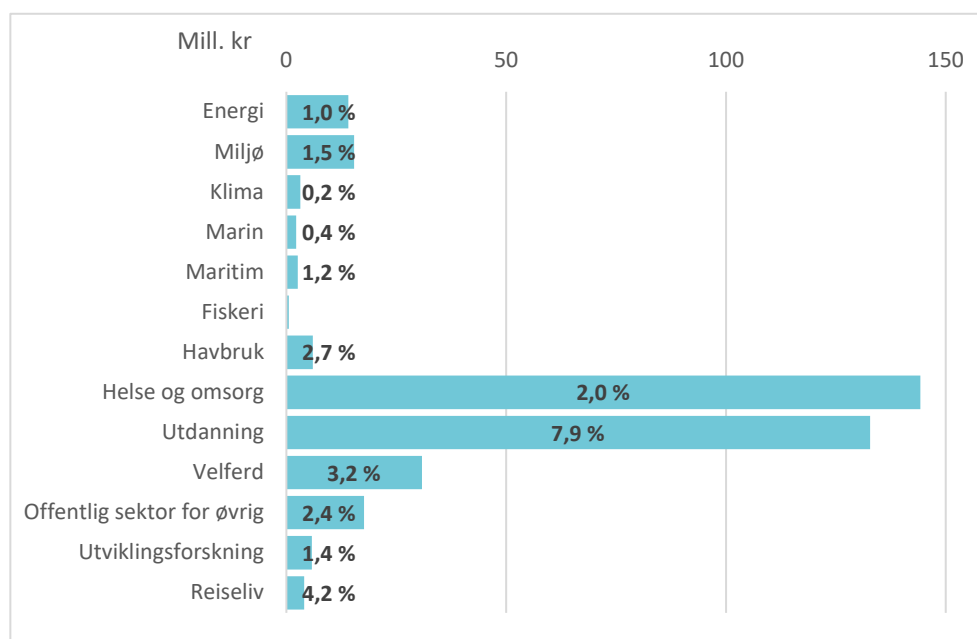
Andel grunnforskning ved HVL er betydelig lavere enn ved flertallet av lærestedene i utvalget, som ligger mellom 28 og 33 prosent, samtidig er den høyere enn HiNN og USN. Til sammenligning oppga Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen begge en grunnforskningsandel på om lag to tredjedeler.

OsloMet hadde den høyeste andelen anvendt forskning i utvalget, fulgt av USN, HVL og HiNN, alle med over 60 prosent anvendt forskning. Alle disse lærestedene har store profesjonsutdanninger, herunder lærerutdanning, sykepleierutdanning og ingeniørutdanning, og disse utdanningene har en anvendt forskningsprofil (se Frølich et al 2016).

En femtedel av FoU-aktiviteten ved HVL i 2017 var utviklingsarbeid. Dette er samme andel som ved Nord Universitet. Her er det mindre forskjeller mellom lærestedene i utvalget; HiNN hadde den høyeste andelen utviklingsarbeid (29 prosent) og OsloMet den laveste (15 prosent).

10.1.2 Betydelig FoU-innsats innenfor utdanningsforskning

I FoU-statistikkens spørreskjema blir miljøene bedt om å rapportere FoU-aktivitet innenfor utvalgte nasjonale satsingsområder. Disse er inndelt i teknologiområder og tematiske områder. Definisjonene for de tematiske områdene er endret i løpet av de senere årene, slik at det er utfordrende å lage tidsserier. Vi ser derfor her kun på 2017³³. Rapportering fra HVL på spørsmålet om teknologiområder var noe mangelfull, slik at vi kun viser de tematiske satsingsområdene. Figur 10.6 viser at HVL hadde betydelig FoU-aktivitet innenfor utdanningsforskning, hvor de stod for 7,9 prosent av den samlede innsatsen i universitets- og høgskolesektoren. Nest størst andel hadde HVL innenfor reiseliv med 4,2 prosent av den totale innsatsen i sektoren.



Figur 10.6. FoU-innsats ved HVL innenfor tematiske satsingsområder i 2017, samt HVLS andel av total FoU-innsats på området.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

Høyest innsats innenfor tematiske satsingsområder i 2017, målt i FoU-utgifter, oppga HVL innenfor helse og omsorg. All FoU-innsats ved helseforetakene er klassifisert som helse og omsorg, og de utgjør dermed en stor andel av innsatsen på

³³ Hvorvidt disse satsingsområdene lar seg sammenligne over tid, avhenger også av svarprosenten ved lærestedet. Hvis et sentralt miljø ikke svarer på spørsmålet i ett år, vil dette kunne påvirke indikatoren. Les mer om tematiske satsingsområder i Rørstad et. al 2019.

området. Om vi ser bort i fra helseforetakene, utgjorde HVLs innsats 3,8 prosent av FoU innenfor helse og omsorg ved universiteter og høyskoler.

I 2017 gjennomførte NIFU en analyse av FoU i korte profesjonsfag, det vil si ingeniør-, lærer- og helse- og sosialfagene, og hvilke institusjoner som hadde nasjonale tyngdepunkt innenfor disse fagområdene (2010–2014). Data her kan gi innsikt i komplementaritet i tyngdepunktene ved de tre tidligere høyskolene når det gjelder publiseringsprofil.

Ingeniørfag. HiB var blant institusjonene som ble framhevet som produktive innenfor teknologi, mens publikasjonene i liten grad var konsentrert innenfor teknologitidsskrift. Under gir vi emneprofil for hver av de tidligere høyskolene innen ingeniørfag:

- HiB: Fysikk, Datateknikk og datavitenskap, Elektronikk og kybernetikk, Materialteknologi, Geografi, Rettsvitenskap
- HiSF: Biologi, Geofag, Geografi
- HSH: Matematikk, Informatikk, Økonomisk-administrative fag, Elektronikk og kybernetikk, Datateknikk og datavitenskap, Bygg og konstruksjonsteknikk

Lærerfag. Her ble HiSF og HiB framhevet som institusjoner med forskningsproduksjon over «et visst nivå». Emneprofilen var følgende:

- HiB: Pedagogikk og utdanning, Litteraturvitenskap, Musikkvitenskap, Nordisk
- HiSF: Idrettsforskning, Pedagogikk og utdanning, Samfunnsmedisin
- HSH: Pedagogikk og utdanning, Biologi, Sosiologi

Helse- og sosialfag. Her var ingen av de tre institusjonene blant dem som ble framhevet. Emneprofilen var følgende:

- HiB: Sykepleie, Samfunnsmedisin, Helse- og sosialfag
- HiSF: Sykepleie, Samfunnsmedisin, Tverrfaglig naturvitenskap og medisin, Økonomisk-administrative fag, Pedagogikk og utdanning, Psykologi
- HSH: Sykepleie, Pedagogikk og utdanning, Samfunnsmedisin

10.2 Forskningsstrategi

De felles faglige satsingsområdene pekes på som sentrale for både forsknings- og utdanningsaktivitetene ved HVL. I tillegg har hvert av fakultetene utviklet egne strategier.

- FHS definerer sin faglige profil som helse, funksjon og deltaking, og følger på den måten tett på deres ph.d.-program.
- FIN: definerer syv konkrete profilområder: IKT- og datateknologi, Brann og sikkerhet, Energi, natur og miljø, Bærekraftig by- og samfunnsutvikling, Innovasjon og entreprenørskap, Teknologi i helse og omsorg, Havteknologi
- FLKI: profilen beskrives som «Ph.d.-programmet «*Studiar av danning og didaktiske praksisar*» blir, saman med dei strategiske forskingsprogramma og forskargruppene, viktige senteringspunkt for FoU-aktiviteten i fakultetet»

- FØS: definerer prioriteringene som: «*heilskapleg og tverrfagleg forståing av organisering, samfunnsutvikling og næringsutvikling i regionalt, nasjonalt og internasjonalt perspektiv*».

Hvert fakultet har også definert en rekke konkrete målsettinger. En gjenganger blant flere av disse er et ønske om å øke ekstern finansering, kompetanse og vitenskapelig kvalitet. I forskningsmeldingen 2018 ble også ulike virkemidler for forskningsaktiviteter kartlagt.

Organisatoriske virkemidler

Forskningsstrukturer – dette inkluderer noen ulike ordninger på fakultetsnivå. Mens det ved enkelte fakulteter opereres med forskergrupper og sentre, har andre også forskningsprogram (FLKI) og nettverk (FHS). I vedlegget til forskningsmeldingen ble alle fakultetenes strukturer kartlagt, og bildet på tvers av fakultetene er svært ulikt. Sett i lys av faglige årsverk per fakultet (DBH, 2019), framstår bildet som svært sammensatt.

- FLKI: 4 sentre, 52 forskergrupper (447 faglige årsverk)
- FIN: 1 senter, 40 forskergrupper (271 faglige årsverk)
- FØS, 1 senter, arbeidet med forskergrupper ikke ferdigstilt (99 faglige årsverk)
- FHS 4 sentre, 20 forskergrupper, 5 nettverk. (320 faglige årsverk)
- + 3 tverrfakultære forskergrupper

I naturvitenskapelige, medisinske og teknologiske fag er formelle forskergrupper ofte formalisering av tidligere grupper og samarbeidsformer, mens i humaniora og samfunnsvitenskap representerer forskergrupper i større grad nye samarbeidsformer. En stor spørreundersøkelse i 2013 viste at forskergrupper var mer utbredt ved de gamle universitetene enn ved høyskolene (Kyvik, Reymert, Vabø, & Alvsvåg, 2015; Kyvik & Vabo, 2015).

Forskningsadministrativ organisering. Dette er noe som framheves som et organisatorisk virkemiddel, og også noe som våre empiriske data bekrefter. Mange av de ansatte nevnte at et mer profesjonelt støtteapparat var noe de satte pris på i søknadsarbeidet.

I tillegg framhever forskningsmeldingen rollen til **utvalg og råd** i arbeidet med å styrke forskningen, herunder sentralt Forsknings- og innovasjonsutvalg (FI-utvalg, der Avdeling for forskning, internasjonalisering og innovasjon (AFII) har sekretariatsansvar), Ph.d.-utvalg og Forskningsetisk utvalg. På fakultetsnivå er det utvalg for forskning og innovasjon, men navnene til disse varierer noe (som også prorektorrollene, se 4.4.). FI-utvalg har også behandlet temaet om felles prinsipper for FoU-tid, men prosessen der har tatt forholdsvis lang tid.

Økonomiske virkemidler

HVL bruker strategiske virkemidler i arbeidet med eksternfinansiert forskning, herunder også støtte fra PES-midler. Følgende økonomiske virkemidler er framhevet i forskningsmeldingen:

- Frikjøp av personale og innkjøp av ekstern kompetanse
- Støtte til utenlandsopphold for forskere knyttet til arbeid med søknad om eksterne forskningsmidler
- HVLS posisjoneringsstøtte rettet mot Horisont 2020
- Stipendiatstilling som egenandel i søknad om eksternfinansiert forskningsprosjekt
- PES2020 – prosjektetableringsstøtte rettet mot Horisont 2020

Søknadsaktivitet til NFR

Et av funnene i intervjuundersøkelsen var at det var mange som mente at støtten til å skrive søknader om ekstern finansiering hadde blitt styrket og mer profesjonell. Når man ser på antall innsendte søknader, har det vært en stabil økning for HVL siden 2015. Det har imidlertid vært svært varierende suksessrate for søknadene. I 2018 fikk 8 av 44 søknader sendt til NFR finansiering. I 2019/2020 fikk til sammen 10 prosjekter finansiering (4 ble finansiert tidligere i 2019, 4 fikk tildeling i desember 2019, og 2 til fikk finansiering tildelt i 2020) av de 72 søknadene som ble sendt inn. Til sammen fikk HVL tildelt prosjekter for 127 millioner i denne søknadsrunden, noe som er en betydelig økning sammenliknet med noen år tidligere (se figur 10.4). De fleste søknadene sendes fra Bergen, noe som ikke er overraskende, med tanke på størrelsesforholdet mellom studiestedene. I NFR-tildelingen i slutten av 2019 fikk HVL tilslag på fire prosjekter, 3 av disse var fra FIN og ett fra FHS. De to prosjektene som fikk finansiering i 2020, var begge fra FLKI.

Det andre viktige økonomiske virkemiddelet er tildeling av FoU-tid til ansatte. Som framhevet i meldingen, er dette antakelig det som har sterkest virkning på organisasjonen med hensyn til forskning. Arbeidet med felles prinsipper for tildeling startet i 2018 og ble vedtatt i strategisk ledergruppe i 2019. Dette ble imidlertid ofte etterspurt i intervjuene, samtidig som flere påpekte at det var merkbart at de hadde fått økt forskningstid, noe som de vurderte som positivt.

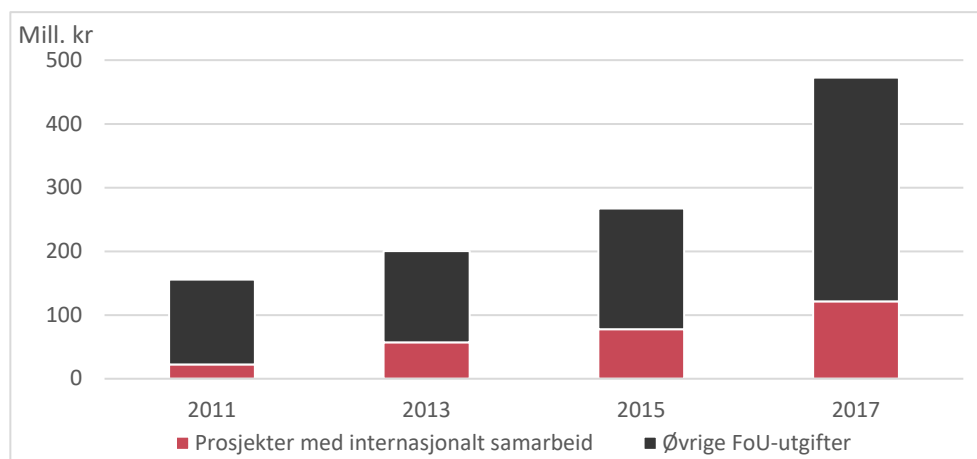
Kompetanseheving ved fakultetene

I forskningsmeldingen for 2018 ble også en rekke kompetansehevingstiltak beskrevet. Ved FØS, FIN og FHS ble ingen kvalifiseringsstipend tildelt i 2018, mens ansatte som hadde hatt slike stipend fra før av hadde beholdt disse. Ved FHS og FØS kunne høgskolelektorer få FoU tid etter søknad. I HVLS forskningsmelding fra 2018 nevnes følgende tall for FLKI: 9 med formål til å bli dosent, 44 for førstelektor og 29 med

formål mot å bli professor³⁴. I oppdaterte tall fra FLKI påpekes det at det i 2018 ble tildelt 16 nye kompetansehevingsstipend, 30 i 2019 og 16 i 2020 så langt.

10.3 Internasjonalisering av forskning

I FoU-statistikkens spørreskjema blir miljøene bedt om å oppgi hvor stor andel av FoU-prosjektene som har internasjonalt samarbeid.



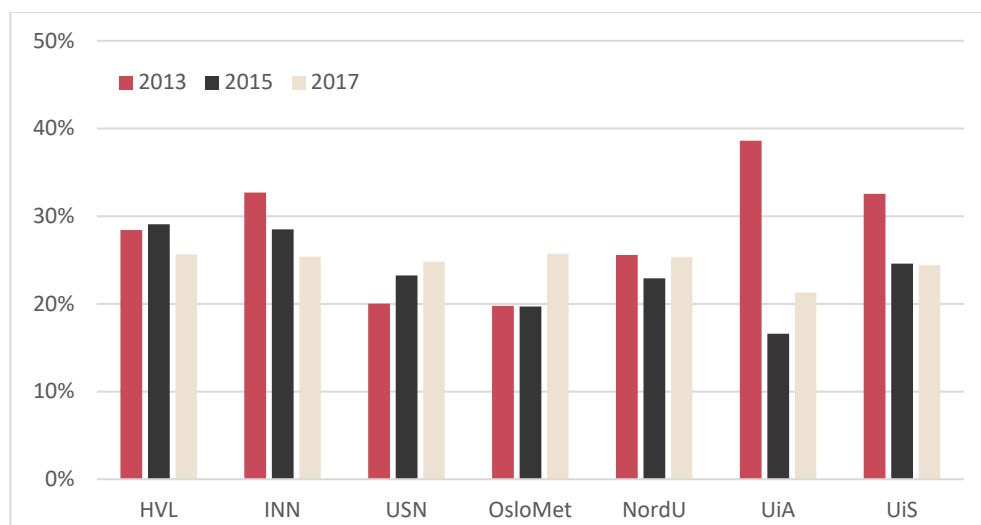
Figur 10.7. Prosjekter med internasjonalt samarbeid som andel av FoU-utgiftene ved HVL i 2011-2017.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

I 2011 utgjorde dette 14 prosent ved de tre høgskolene som utgjør HVL, mens andelen økte til 28 prosent i 2013 og 29 prosent i 2015, for så å gå ned til 26 prosent i 2017. Utfordringene med å bruke denne indikatoren er at den bygger på respondentes skjønn, både hvordan de forstår spørsmålet og hvordan de beregner andelen internasjonalt samarbeid. Andelen vil i tillegg svinge noe over tid, avhengig av instituttens prosjektportefølje.

Vi ser av figur 10.8 at det rapporteres om til dels store endringer i andelen prosjekter med internasjonalt samarbeid ved det enkelte universitet mellom 2011 og 2017. Ved andre læresteder har det i perioden vært store svingninger.

³⁴ Appendiks, HVLs forskningsmelding 2018



Figur 10.8. Andel prosjekter med internasjonalt samarbeid som andel av FoU-utgiftene ved utvalgte læresteder i 2013-2017.

Kilde: NIFU, FoU-statistikk

10.3.1 EU-finansiering

I dette avsnittet skal vi se nærmere på HVLs deltakelse i EUs rammeprogrammer for forskning, nærmere bestemt det syvende rammeprogrammet (FP7) og Horisont 2020 (H2020).

HVLs aktiviteter og resultater vil bli sammenlignet med de andre norske «nye» universitetene: Universitetet i Agder, Nord universitet, Universitetet i Stavanger, Universitetet i Sørøst-Norge og OsloMet – storbyuniversitetet³⁵

Tabell 10.1. Antall EU-prosjekter totalt 2007–2018, og antall søknader og prosjekter per 1000 ansatte (FTE)

	Antall prosjekter	Søknader per 1000 FTE	Prosjekter per 1000 FTE
Universitetet i Stavanger	29		43,2
OsloMet - Storbyuniversitetet	31		29,8
Universitetet i Agder	14		24,9
Nord Universitet	7		21,6
Universitetet i Sørøst-Norge	6		8,0
HVL	4	62,9	4,5
Universitetene over		203,8	25,5
De fire store breddeuniversitetene		600,9	92,3

I FP7 og H2020 så langt har HVL deltatt i 4 EU-prosjekter. Dette er naturlig nok betydelig færre enn de største norske universitetene. Mer interessant gitt de store

³⁵ Se vedlegg for beskrivelse av ECORDA-database og bruk av dataene.

størrelsesforskjellene mellom universitetene er deres deltakelser på søknader og i prosjekter sammenlignet med deres størrelse. Sammenlignet med de fem universitetene i tabell 1 har HVL en vesentlig lavere søknadsaktivitet, og dette reflekteres også i antall prosjekter.

Alle HVLs fire innvilgede prosjekter er fra Horisont 2020, slik at det ikke gir mening å studere endring over tid for HVL på prosjektnivå. Det er imidlertid verdt å merke seg at HVL i overgangen fra FP7 til H2020 har hatt en kraftig vekst i søknadsvolumet sitt: fra 10 til 46 søknader (tabell 10.2). Dette er den klart største veksten i søknader blant institusjonene nedenfor, men heller ikke uventet da det er lettere å vokse fra 'ingenting' til 'noe'.

Tabell 10.2. Vekst i søknads- og prosjektvolum fra FP7 til Horisont 2020

	Søknader	Prosjekter
Nord Universitet		1,3
OsloMet - Storbyuniversitetet		1,8
Universitetet i Agder		1,3
Universitetet i Stavanger		0,7
Totalt for universitetene over	2,0	1,3
HVL	4,6	-

Like fullt; suksessraten til HVL er relativt lav i H2020, 8,7 prosent, men på omtrent samme nivå som for de andre mindre universitetene i Norge. HVLs tilbøyelighet til å koordinere fellessøknader (for både avslåtte og innvilgede søknader) til EUs rammeprogrammer er redusert i H2020 sammenlignet med FP7: fra 30 prosent i FP7 til 15 prosent i H2020. Men dette reflekterer sannsynligvis HVLs tilbøyelighet til å delta i internasjonale konsortier mer enn at man selv velger å koordinere mindre.

10.4 Doktorgradsutdanninger ved HVL

HVL har fått godkjent fire doktorgradsprogrammer. Disse er svært sentrale i HVLs arbeid mot universitetsstatus. De godkjente programmene finnes på følgende områder:

- Studiar av danning og didaktiske praksisar (godkjent 2014)
- Datateknologi; programvareutvikling, sensornettverk og berekningsorientert ingeniørvitenskap (godkjent 2016)
- Helse, funksjon og deltaking (godkjent 2019)
- Responsible Innovation and Regional Development (oppstart høsten 2020)
- Nautiske operasjoner – nasjonalt ph.d.-studium med USN, NTNU og UiT (inngår ikke i eventuell universitetssøknad)

Forventet uteksaminering av ph.d.-kandidatar per godkjent ph.d.-program 2019-2023

«Oversikt over forventede disputasar/avlagte doktorgrader ved HVL for perioden 2019–2023. I utrekning av prognosar er det tatt utgangspunkt i ein rapport frå NIFU som viser gjennomstrøymingsgrad for stipendiatar ved UH-institusjonar i Norge. Rapporten, frå 2012, viser at 45 prosent av ph.d.-studentane har oppnådd ph.d.-grad etter fire år frå oppstart, 60 prosent av ph.d.-studentane har oppnådd ph.d.-grad etter seks år frå oppstart og 68 prosent av ph.d.-studentane har oppnådd ph.d.-grad etter åtte år frå oppstart. Dette er lagt til grunn for utrekning av prognosar for avlagt doktorgrader ved HVL.»

	2019	2020	2021	2022	2023
Studiar av danning og didaktiske praksisar	1	8	8	9	10
Datateknologi; programvarutvikling, sensornetterk og berekningsorientert ingeniørvitskap	0	1	5	6	7
Helse, funksjon og deltaking	0	0	0	3	4

Kilde: HVL, 2019

Et viktig premiss for å bli universitet er at fire doktorgradsprogram er godkjent, og at disse også produserer i snitt fem kandidater i året over en treårsperiode. Dette har også betydd at HVL har satset strategisk på å få tilstrekkelig med kandidater i disse programmene – og i 2019 egenfinansierte HVL 16 stipendiatstillinger i tillegg til dem tildelt fra KD. I 2018 ble det inngått 95³⁶ nye avtaler ved HVL (DBH, 2018).

Dette er et område der fusjonen allerede har gitt enkelte konkrete resultater. I intervjuene ble det flere ganger påpekt at fusjonen konkret hadde bidratt til at disse ph.d.-programmene kunne etableres, særlig ph.d.-programmet innen helse, funksjon og deltaking.

10.5 Vitenskapelig publisering – økningen begynte før fusjonen

HVLs vitenskapelige publikasjonsvolum har økt betydelig. Først, HVLs totale *antall* publikasjoner og publiseringspoeng har økt betydelig, men økningen begynte allerede før HVL ble etablert og kan dermed i liten grad henføres til fusjonsprosessen. Som det framgår av tabell 10.3, har totalt antall publikasjoner økt fra 344 til 704 mellom 2011 og 2018. Det er mer enn fordobling. Når det gjelder publiseringspoeng, er det også en stor relativ økning, men deler av økningen skyldes endringer i formelen for beregning av publiseringspoeng fra og med 2015. Fra 2015 til 2018 var økningen på 43 prosent.

³⁶ Merk at DBH anonymiserer data og runder av tall.

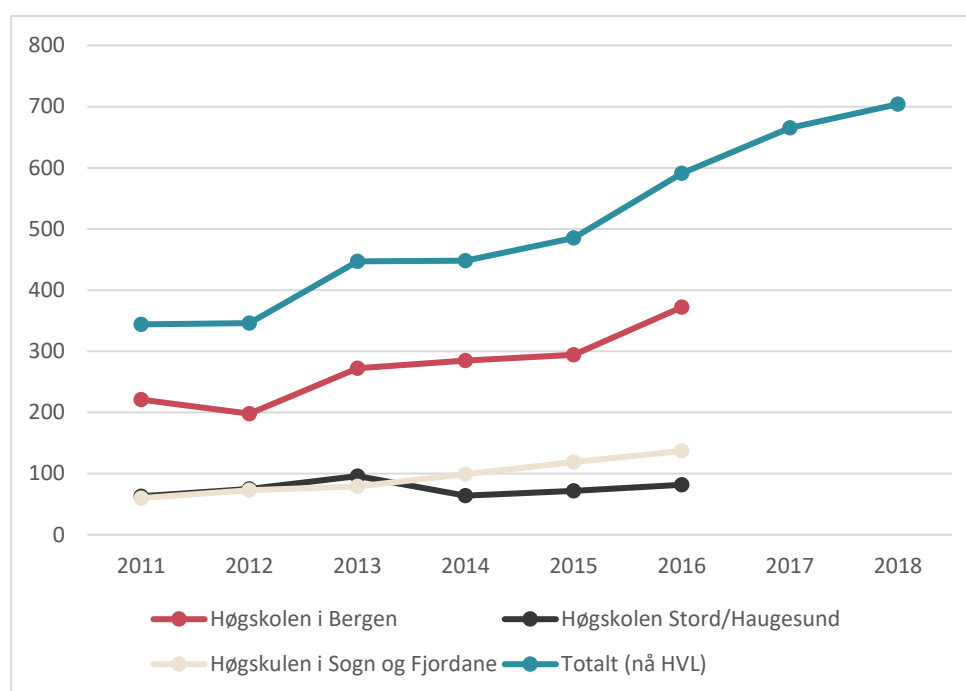
Tabell 10.3. Antall publikasjoner og publikasjonspoeng ved HVL 2011-2018.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall	344	346	447	448	485	591	665	704
Poeng	204	242	237	271	422	490	572	602

Tidligere institusjoner oppsummert

Merk: Fra og med 2015 benyttes ny beregningsmåte for publiseringspoeng.

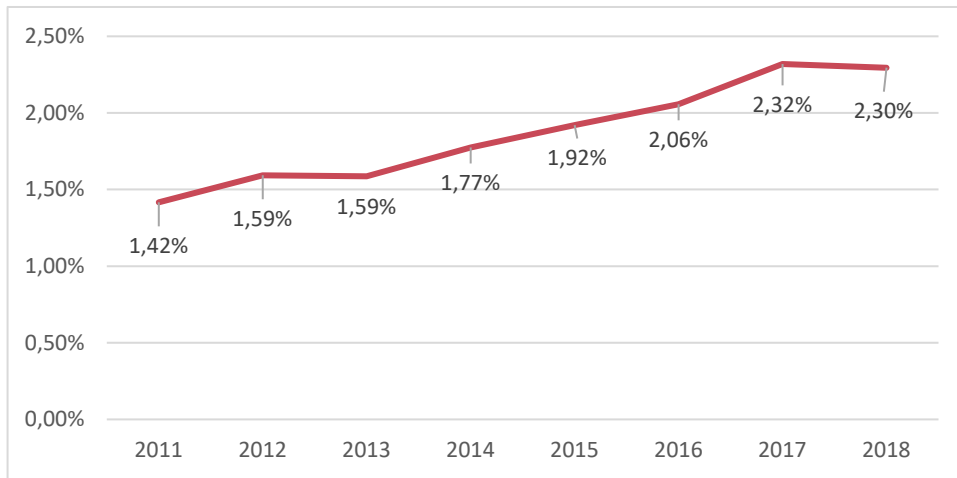
Ser man hele perioden mellom 2011 og 2018 under ett, hadde de tre institusjonene noe ulike utgangspunkt. Det er verdt å merke seg at de tidligere institusjonene også hadde ulik størrelse, og at det var en betydelig økning i antall publikasjoner og publiseringspoeng ved alle de tre tidligere høgskolene i perioden 2011–2016.



Figur 10.9. Totalt antall publikasjoner.

Merk: Fra og med 2015 benyttes ny beregningsmåte for publiseringspoeng.

Et viktig funn er at HVLs andel av total publisering i UH-sektoren i Norge har økt, men også her har trenden vært langvarig, og kan ikke knyttes til fusjonen. HVL er fortsatt en relativt liten bidragsyter til den totale publiseringen i UH-sektoren, men HVLs andel har økt betydelig i perioden, fra rett under 1,42 prosent til 2,3 prosent av alle publiseringspoeng i UH-sektoren. Mellom 2017 og 2018 økte ikke andelen, og det var en marginal reduksjon i andel publikasjoner. Samlet sett har HVL hatt en stor vekst i antall publikasjoner i hele perioden.



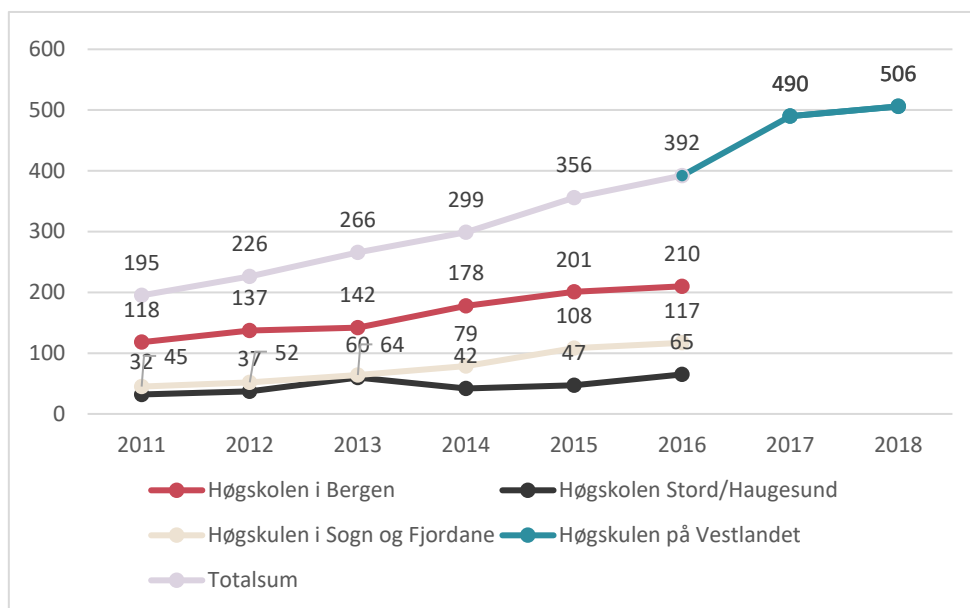
Figur 10.10. HVLs andel av total publisering i UH-sektoren målt i publiseringspoeng

Ser man på publisering i nivå 2-tidsskrifter, hadde de tidligere høgskolene svært ulikt mønster som også varierte betydelig fra år til år. Nasjonal andel er forventet å være rundt 20 prosent. HVL er fortsatt under dette og er dermed ikke på nivå med de store breddeuniversitetene, dette er også forventet, gitt ulike rammebetingelser og faglig profil. Også fra de ansattes svar ser det ut til at flere opplever et press på å publisere. Det er færre som framhever nivå 2 publisering som det mest sentrale.

Tabell 10.4. Andel nivå2-publikasjoner

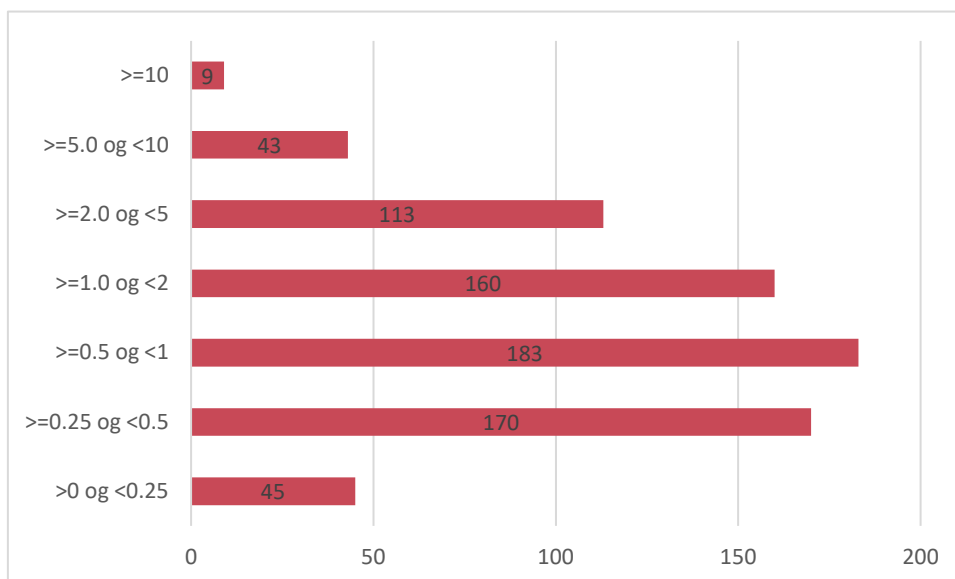
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Høgskolen i Bergen	17,6%	14,9%	10,7%	18,4%	10,7%	11,1%		
Høgskolen Stord/Haugesund	9,6%	6,3%	10,4%	11,4%	5,4%	4,8%		
Høgskulen i Sogn og Fjordane	4,9%	9,6%	5,6%	8,1%	3,6%	15,0%		
Høgskulen på Vestlandet							10,9%	15,5%

En annen måte å vurdere HVLs framtidige potensial på, er å se på *antall personer* som publiserer. Også her kan man observere en betydelig økning, som i stor grad begynte før fusjonen. Ved alle institusjoner var det nærmest en fordobling i antall ansatte som publiserte. Det betyr at man har klart å få flere til å delta i FoU- og publiseringsaktiviteter, noe som kan anses som en styrke.



Figur 10.11. Antall personer ved HVL som har publisert minst én vitenskapelig publikasjon.

Ni ansatte ved HVL produserte mer enn 10 publiseringspoeng i løpet av en toårsperiode (2017–2018), og 165 ansatte ved HVL produserte mer enn 2 publiseringspoeng i samme tidsperiode. Figur 10.12 viser fordelingen av publiseringspoeng blant dem som hadde publisert. Gitt at det totale antallet ansatte ved HVL er mye høyere, betyr det at et betydelig antall personer ved HVL ikke publiserer. Dette er også naturlig, gitt institusjonens faglige profil og rammebetingelsene for forskning.



Figur 10.12. Fordeling av publiseringspoeng blant personale som hadde fått noen publiseringspoeng over en toårsperiode (2017-2018). Antall personer.

Mange av HVLS publikasjoner har også medforfattere enten fra HVL, andre norske læresteder eller utenlandske institusjoner. Kun omtrent tredjedel av HVLS publikasjoner har forfattere kun fra HVL. Det tyder dermed på at de ansatte jobber tett sammen med andre i sitt FoU-arbeid, og at også dette bidrar til videreutvikling av HVLS forskningsprofil. Av de norske lærestedene jobber de ansatte ved HVL oftest sammen med forskere fra UiB (se vedlegg for oversikt over institusjoner som har mer enn 10 felles publikasjoner med HVL, både i Norge og utlandet).

Tabell 10.5. Antall og andel publikasjoner med medforfattere fra norske eller utenlandske læresteder

	Antall publikasjoner	Andel av total publisering
Andre norske	714	52 %
Utenlandse institusjoner	616	45 %
Kun HVL forfattere	398	29 %

Når det gjelder fagprofil, har HVL flest publiseringspoeng (2017+2018) innenfor samfunnsvitenskap (377,6), fulgt av realfag og teknologi (344,1), medisin og helsefag (305,9), men også humaniora (146, 8). Denne kategoriseringen er laget ut fra tidsskrifter som HVL-ansatte publiserer i, samt tilsvarende klassifisering av bokpubliseringen.

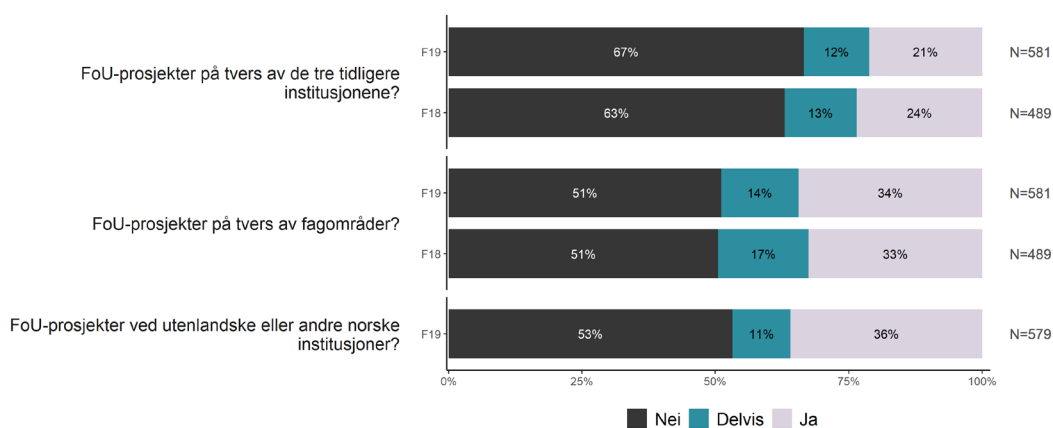
Innenfor humaniora er det historie, nordisk, lingvistikk og litteraturvitenskap som utmerker seg (over 20 publiseringspoeng hver). Innen medisin gjelder dette publisering innenfor sykepleie, samfunnsmedisin, idrettsforskning og psykologi (over 20 publiseringspoeng hver, og sykepleie over 90). Innenfor realfag og teknologi er det flest publiseringspoeng i fysikk, datateknikk og datavitenskap, matematikk, geofag, biologi, informatikk, tverrfaglig naturvitenskap og medisin (over 20 poeng hver), og innen samfunnsvitenskap er det fagområder som pedagogikk og utdanning (178 poeng), tverrfaglig samfunnsforskning, øk.-adm. fag, sosialforskning og geografi som er framtrødende (over 20 poeng hver). (se hele tabellen i vedlegget). Samlet sett viser dette også en betydelig bredde med hensyn til fagområder.

10.6 De ansattes syn på FoU-samarbeid og prioriteringer

10.6.1 Samarbeidsmønstre

I spørreskjemaet ble de vitenskapelig ansatte spurt om samarbeid om FoU-aktivitet internt og eksternt. Over halvparten har svart nei når det gjelder slikt samarbeid det siste året. Det synes å være en liten, men signifikant, nedgang fra 2018 til 2019 på FoU-prosjekter på tvers av de tre tidligere institusjonene, og ansatte med doktorgrad

er mer involvert i dette enn andre. Vi finner ingen ytterligere forskjeller på tvers av studiesteder, fakulteter, eller lignende.



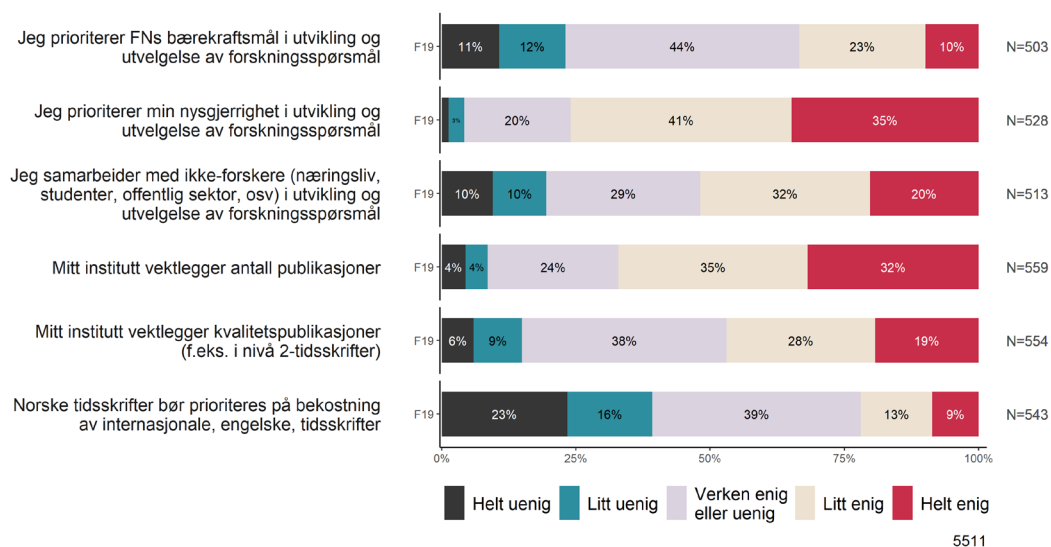
Figur 10.13. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og 2019 om deres deltakelse i FoU-samarbeid det siste året.

10.6.2 Lokale prioriteringer knyttet til forskning

Høsten 2019 ble de vitenskapelig ansatte spurt om sine prioriteringer i valg av FoU-prosjekter og instituttets forventninger. I prioriteringene legger svært mange flere vekt på sin nysgjerrighet (76 prosent enige) enn på bærekraftsmålene (34 prosent enige). På mange måter viser disse svarene at FoU-prioriteringene fortsatt i stor grad er nysgjerrighetsdrevet.

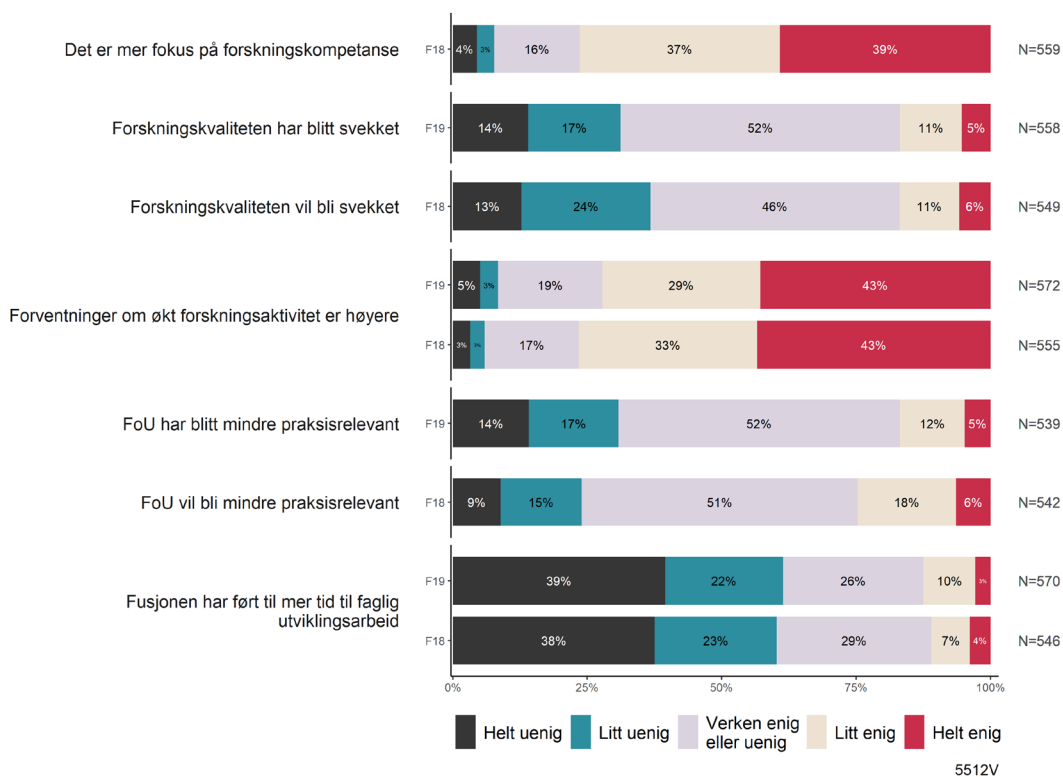
Det er fokus på å publisere mer. Dette reflekterer en velkjent trend internasjonalt og nasjonalt, der antall publikasjoner har økt betraktelig (Indikatorrapporten, 2019). På instituttnivå opplever man i større grad at antall publikasjoner vektlegges mer enn nivå 2-publikasjoner. På enkelte fagfelt med tverrfaglig profil, profesjonsorientering og/eller kort forskningstradisjon, er det generelt en annen profil på tidsskriftene, da forskningen oftere kan være anvendt. FoU-statistikken viser at HVL i betydelig grad har en anvendt profil, noe som også kan påvirke hvilke typer tidsskrift det er mest relevant å publisere i, for å nå det aktuelle publikumet.

Her er det kanskje overraskende at lederne er mer enige i dette enn de andre ansatte. Det er lite overraskende at ansatte med doktorgrad i større grad vektlegger engelske publikasjoner enn norske.



Figur 10.14. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2019 på påstander om egne prioriteringer i FoU og instituttets prioriteringer.

Den nye organiseringen, sammen med fusjonen og universitetsambisjonene, synes å ha medført mer fokus på forskningskompetanse, omtrent 75 prosent av de ansatte er litt eller helt enige i dette. FHS er mer enig i dette enn FØS. Bergen og Sogndal er litt mer enige i dette enn Stord.



Figur 10.15. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ny organiseringens innvirkning på FoU.

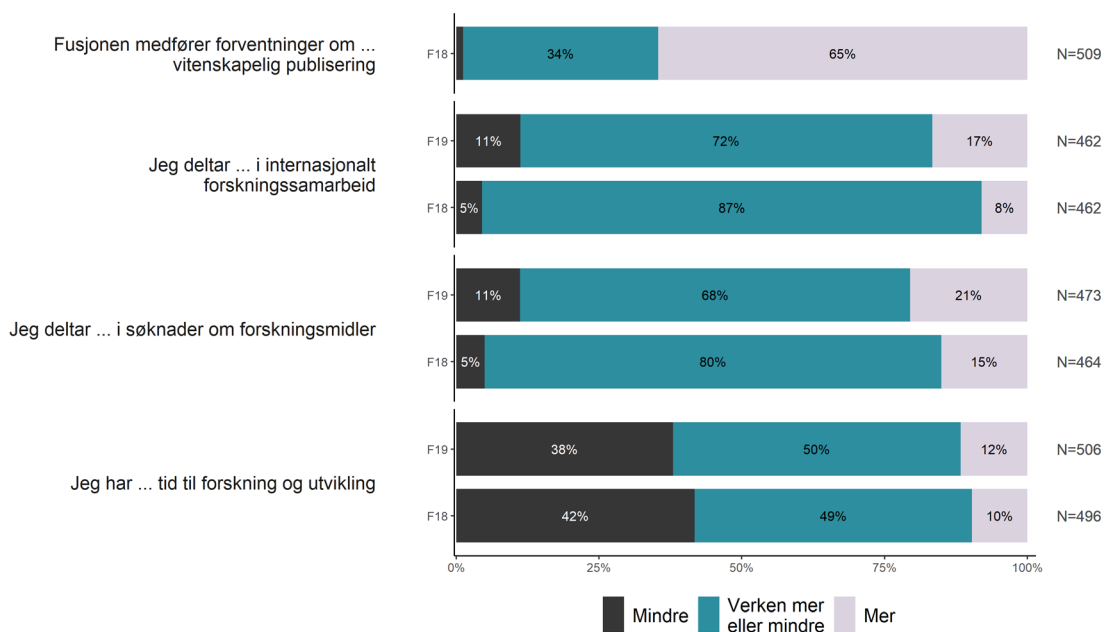
Svært få mener at forskningskvaliteten vil bli, eller er blitt, svekket. FØS er mer enig i at den har blitt svekket enn FHS. Stord er mer bekymret enn Bergen og Førde, ledere og ansatte med doktorgrad er mindre enige i påstanden enn andre, altså er de mindre bekymret for dette. Det motsatte av bekymring synes å være tilfellet: Forventninger om økt forskningsaktivitet er høyere nå, 73 prosent av de vitenskapelig ansatte er enige i dette. Haugesund er mer enig i dette enn Stord. FHS er mer enig enn FØS, og FØS er mer enig enn FLKI. Det synes altså å være langt mer trykk ved FHS enn ved FLKI. Igjen er lederne mer enige enn de andre ansatte. Noe overraskende er det at de ansatte med doktorgrad er mindre enige enn de ansatte uten doktorgrad, noe som kan knyttes til at de som har formell forskerkompetanse allerede har møtt denne forventningen.

Et viktig funn er knyttet til tid for FoU. I intervjuene påpekte flere at de opplevde at det hadde blitt mer formell tildeling av FoU-tid, og at dette var noe de vurderte som positivt. Samtidig skrev flere også i de åpne svarene at deres muligheter for å drive med forskning var blitt redusert på grunn av merarbeidet med fusjon, koordinering av utdanninger og tiden brukt til å orientere seg i en ny og uoversiktlig organisering. I svarene her synes det å være klart at de ansatte mener at fusjonen ikke har medført økt tid til FoU-aktivitet. Svært mange ansatte er verken enige eller uenige i at det faglige utviklingsarbeidet er blitt styrket. Dette kan tolkes som at situasjonen er mer eller mindre som før, eller at mulighetene til å ta i bruk den tildelte forskningstiden oppleves som begrenset.

De fleste ansatte synes ikke å ha en klar formening om at forskningen vil bli, eller har blitt, mindre praksisrelevant. Ledere er igjen mindre bekymret enn andre ansatte for dette.

10.6.3 Endringene i egen FoU-aktivitet som følge av fusjonen

De vitenskapelig ansatte ble spurt om hvorvidt ny organisering har medført endringer i deres FoU. Det helhetlige bildet viser at forventningene om økt publisering øker, men at de ikke deltar i mer forskningsaktivitet, til dels fordi mange opplever at de i realiteten har mindre tid til FoU. Ledere deltar noe mer enn før, sammenlignet med andre, i internasjonalt forskningssamarbeid og i søknader om forskningsmidler. Stord opplever i større grad at de har mer tid til FoU etter ny organisering, sammenlignet med Førde og Haugesund.



Figur 10.16. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ny organiserings innvirkning på FoU-aktivitet. «Fyll inn ordet»

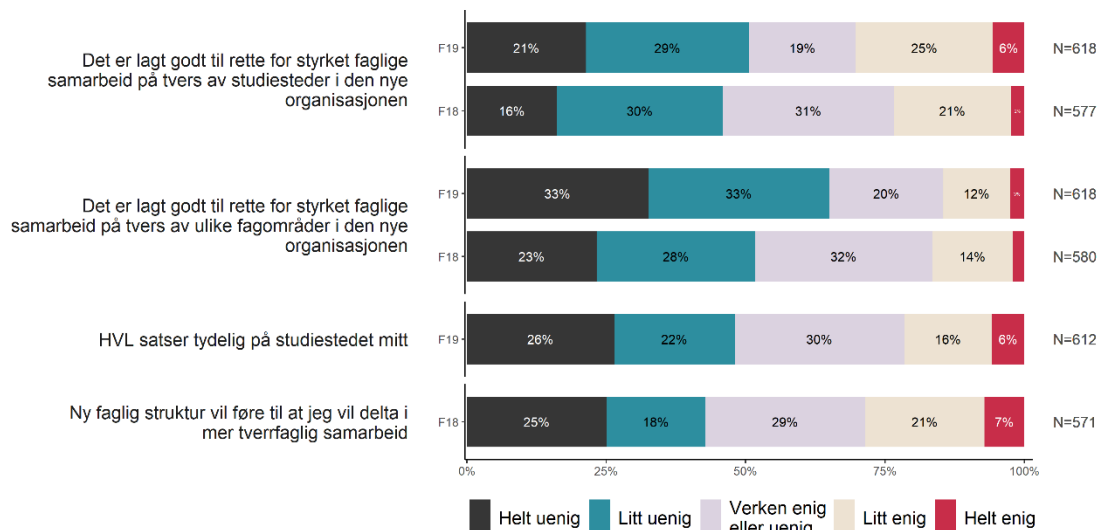
Det ser ut til at det viktigste tiltaket for å styrke forskningen er tildeling av FoU-tid. De ansatte ser ut til å oppleve økt press med hensyn til publisering, men flere påpeker i åpne svar at dette er noe av det første som blir kuttet når timene ikke strekker til. Flere nevner at de holder på med forskning, men at dette blir en fritidsaktivitet. Andre er bekymret over at en stadig dreining mot forskning også tar bort tid og ressurser tid fra undervisningen.

Allikevel, samlet sett framstår det som at det er større fokus på forskning og at dette også har fått positiv respons. Det er imidlertid også flere som påpeker at de har begrenset tid og støtte til forskningen, så det er tydelig at virkeligheten varierer også på tvers av enheter og personer, gitt at antall personer som publiserer, antall publikasjoner og publiseringspoeng samt tildelinger fra Forskningsrådet har økt betydelig de siste årene. Det er derfor viktig å følge med på utviklingen framover, og se på om de tendensene som beskrives, også resulterer i en periode med redusert forskningsoutput.

10.7 Faglige integrasjonsprosesser

Vi har også stilt en rekke mer generelle spørsmål om faglig integrasjon. Vi spurte de vitenskapelige ansatte høsten 2018 om de var enige eller uenige i at den nye faglige strukturen vil føre til at de ansatte vil delta i mer tverrfaglig samarbeid. Figur 10.17 viser at kun 28 prosent er litt eller helt enig i at ny faglig struktur vil føre til at de ansatte vil delta i mer tverrfaglig samarbeid. Dette må sees i sammenheng med at

halvparten av de spurte ikke har deltatt i tverrfaglig undervisning, og halvparten har ikke deltatt i tverrfaglige forsknings- og utviklingsprosjekter det siste året frem til høsten 2018.



Figur 10.17. Svarfordeling for vitenskapelige ansatte for påstander om faglig organisering. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019

En fjerdedel har ikke deltatt verken i tverrfaglig undervisning eller tverrfaglige FoU-prosjekter. Det kan tenkes at mange av de ansatte uansett ikke vil delta i tverrfaglig samarbeid, uavhengig av infrastrukturen. Dersom vi kun ser på dem som har deltatt i tverrfaglig samarbeid det siste året, så svarer 22 prosent at de er litt eller helt enige i at ny faglig struktur vil lede til at de ansatte vil delta mer i slikt samarbeid. Det er en liten, men signifikant, økning fra 2018 til 2019 av ansatte som er enige i at det er lagt godt til rette for styrket faglig samarbeid på tvers av studiesteder. Førde og Haugesund er mer enige enn Bergen og Sogndal i denne påstanden. Ledere er mer enige i begge disse påstandene enn andre ansatte.

Svært få, 22 prosent, er litt eller helt enig i at HVL satser på den ansattes studiested. Ledere er mer enige i dette enn andre ansatte. Bryter vi dette ned på studiested, ser vi at det er svært få på Stord eller i Sogndal som er litt eller helt enige, kun 9 prosent begge steder. Sammenlignet med Bergen (28 prosent) er det mange i Førde som er litt eller helt enige (38 prosent). Selv om ledelsen ved HVL har gjentatt mange ganger at det skal utvikles fem studiesteder, tyder dette på at de ansattes opplevelse av dette varierer betydelig.

Relativt få, 29 prosent, mener at ny faglig struktur vil føre til at de vil delta i mer tverrfaglig samarbeid. Ansatte i Førde og Haugesund er mer enige i dette enn ansatte i Bergen og Sogndal. Ledere er mer enige i dette enn andre ansatte.

10.8 Oppsummering: Økt forskningsproduksjon, men fortsatt rom for forbedring

HVL har mål om å bli universitet. Dette medfører helt konkrete forventninger knyttet til de ansattes faglige kompetanse og antall doktorgradsutdanninger. For å tilby en doktorgradsutdanning må institusjonen også ha forskningssterke fagmiljøer.

Ser man på publiseringsmønstrene, går pilene for HVL tydelig oppover, det samme gjelder også tildelinger fra Forskningsrådet. Ansatte publiserer mer, det er flere som publiserer, og det publiseres ofte med andre. HVL sitter imidlertid fortsatt med en ganske lav andel ekstern finansiering, men også her viser de siste årene en tydelig positiv trend for HVL. Med en anvendt forskningsprofil er HVL annerledes enn de store breddeuniversitetene. Men med mer program- og problemorientert forskning bør også HVL kunne øke sin eksterne FoU-finansiering.

Det er også tegn til at det er nettopp det HVL gjør. Søknadsaktiviteten ved HVL har gått betydelig opp de siste årene, og 2019/2020 har også gitt uttelling for denne aktiviteten i form av 10 nye prosjekter. Konkurransen fra NFR er imidlertid tøff og det er ingen garantier for videre suksess. Gitt sin 'tett på' profil, kan HVL også undersøke flere muligheter for finansiering fra regionale aktører og også privat næringsliv. Dette kan blant annet resultere også i mer næringsrettede prosjekter, eller økt samarbeid med offentlig sektor.

En rekke av svarene fra de ansatte tyder på at man ennå ikke har funnet en god balanse mellom praksisorientering og profesjon på den ene siden, og forskning på den andre. Det er her HVL må sette fokuset, for å tydeliggjøre også hvordan økt forskningsfokus kan komme hele organisasjonen til gode, også praksisrettede fagområder. Med andre ord – praksis- og profesjonsorientering og forskning bør ikke betraktes som konkurrerende og gjensidig utelukkende mål, men heller som to sider av den faglige virksomheten ved HVL – to sider som kan gjensidig styrke hverandre.

11 Samhandling med omgivelsene

Et sentralt mål for HVL er å være «tett på» sine omgivelser. Dette kan operasjonaliseres på ulike måter. Det kan handle om relevans i ordinære utdannings- og forskningsaktiviteter, men det kan også handle om utadrettet virksomhet i form av oppdrags- og bidragsaktivitet.

Hvordan ser HVLs omgivelser ut, og hvordan opplever de ansatte at dette fungerer i praksis? I dette kapitlet ser vi særlig på hvordan denne målsettingen fungerer ved HVL, hvilke strategiske virkemidler som benyttes, og hvordan enkeltansatte vurderer sine egne aktiviteter. Forskningen viser at ekstern samhandling er noe som ofte er individdrevet, da den bygger på personlige nettverk og bekjentskaper. I kapitlet ser vi særlig på hvordan de ansatte ved HVL vurderer sine egne praksiser og muligheter for utadrettede aktiviteter, og HVLs rolle i dette.

Dette kapitlet bygger på data fra dokumenter, spørreskjema, NHOs kompetansebarometer, DBH-tall, samt en rekke sekundærdata.

11.1 HVLs strategiske fokus på innovasjon og entreprenørskap

Selv om mye av samhandlingen er drevet nedenfra, er etablering av ulike råd, nettverk, klynger og lignende en måte å formalisere samarbeidet mellom institusjoner og omverdenen på. Studier i Norge viser blant annet at langsiktige klyngesamarbeid kan ha betydning for både undervisnings- og forskningsaktiviteten og kvaliteten ved UoH-institusjonene (Borlaug, Aanstad, Solberg, & Thune, 2016). Blant annet har klyngesamarbeid ført til utviklingen av nye studieemner og -programmer på ulike nivåer ved noen UoH-institusjoner (Borlaug, Thune, & Gulbrandsen, 2015).

HVLs Innovasjons- og entreprenørskapsmelding framhever og beskriver særlig tre områder for samhandling:

- Kommersialisering av forskning og utdanning – herunder kommersialiseringssaker, aktivitetsnivå og bruk av regionale kommersialiseringsaktører/TTO-er
- Regional utvikling og engasjement i kunnskaps- og næringsklynger: Entreprenørskap, tverrprofesjonelt og tverrfaglig samarbeid er et bærende element i utdannings-, forsknings- og utviklingsarbeid (ref. utviklingsavtalen)

- Studententreprenørskap (prinsipper, hovedformål, institusjonell kapasitet og sentrale aktiviteter innen HVLs satsing på studententreprenørskap)

Når det gjelder kommersialisering, har høgskolen retningslinjer for IPR. Disse skal ferdigstilles i september. I den forbindelse ble det laget en prosess for håndtering av ideer med kommersielt potensiale. I data som er rapportert til DBH, dominerer de store breddeuniversitetene. I 2018 mottok HVL 11 forretningsideer, mens antallet for NTNU var 138. Tallene er imidlertid små og varierende for HVL, og det er dermed i liten grad mulig å se en tydelig trend. Blant de nye universitetene og høgskolene er det kun UiS som har et høyt antall forretningsideer (134 i 2018). Når det gjelder andre data som rapporteres til DBH, rapporterte ikke HVL noen patentsøknader eller inngåtte lisenskontrakter. I 2016 ble det rapportert ett nytt foretak etablert av HiSF. Strategien anerkjenner også at dette er forholdsvis små tall, men at økt kommersialisering også er knyttet til styrket forskningsaktivitet.

HVL har ikke en egen TTO, men har avtaler med flere eksterne aktører som dekker ulike nærregioner: VIS, Validé og Kunnskapsparken Sogn og Fjordane. Det er kun i VIS at HVL har en eierandel, og strategien nevner at eierskap i andre kan vurderes i framtiden dersom relevant.

Regional utvikling er et sentralt mål for HVL og HVLs utviklingsavtale med KD. HVL deltar i to kunnskapsklynger initiert av UiB (Middelalderklyngen, POLYFON), en klynge initiert av HSH, Helse Fonna og kommunene på Haugalandet (FOUSAM), Alrek helseklynge og en nyoppstartet (november 2019) kunnskapsklynge Energiomstilling Vest sammen med NHH, UiB og NORCE. I tillegg har HVL samarbeid med en rekke klynger som er finansiert gjennom Innovasjon Norge:

- GCE Ocean Technology (HVL Bergen)
- NCE Tourism Fjord Norway (HVL Sogndal Førde)
- NCE Seafood Innovation Centre (HVL Bergen)
- NCE Finance Innovation (HVL Bergen)
- NCE Media (HVL Bergen)
- NCE New Energy (Subsea Valley) (HVL Bergen)
- NCE Maritime CleanTech (HVL Stord Haugesund)
- Arena Ocean Hyway Cluster (HVL Sogndal Førde)
- Arena Norwegian Smart care Cluster (HVL Stord Haugesund)
- Arena Offshore Wind (HVL Stord Haugesund)
- Arena Tunnelsafety (HVL Stord Haugesund)

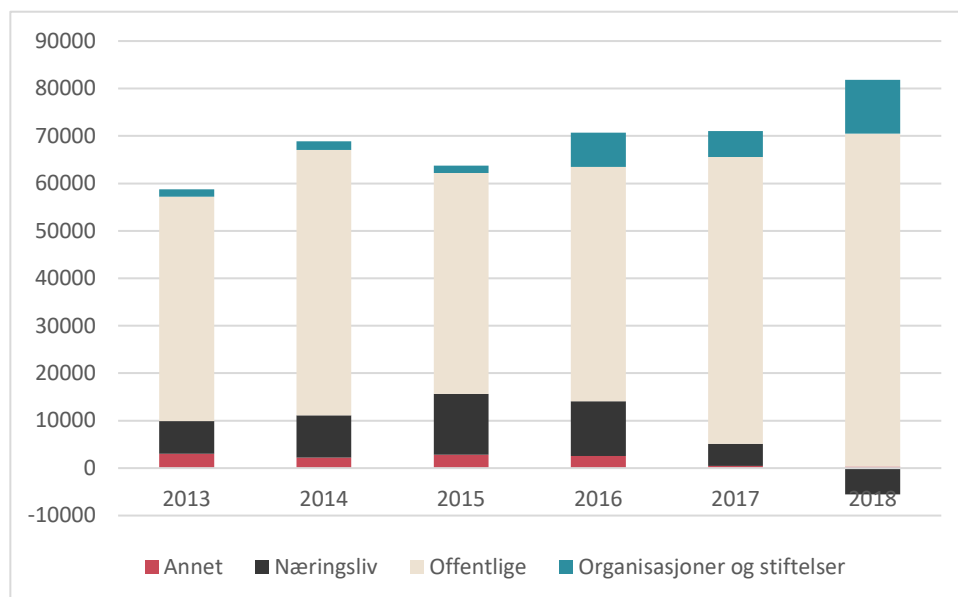
Ifølge HVL er deres faktiske involvering varierende. De er partnere, samarbeidspartnere, medlemmer eller dialogpartnere. I tillegg er HVL også medlem i RENergi (tidligere Norwegian Clean Energy Cluster), og er involvert i to ulike katapult-ordninger. Samlet sett framstår det som om det på institusjonelt plan er forholdsvis mye formalisert deltakelse i klynger og samarbeidsrelasjoner. Tilbakemeldingene fra HVL er at

disse relasjonene har oppstått regionalt ved de tidligere høyskolene, men er nå integrert i fakultetenes arbeid og på den måten tilgjengeliggjort på tvers av studiesteder. De fleste klyngene er koblet mot et enkeltfakultet, mens noen er også tverrfakultære. På nåværende tidspunkt jobber HVL med å etablere en samhandlingsportal og et kart for ulike samarbeidsrelasjoner. Samlet sett har HVL dermed et forholdsvis stort antall formaliserte samarbeidsrelasjoner til omgivelsene rundt HVL.

11.2 EVU og BOA-inntekter

Å tilby etter- og videreutdanning som arbeidslivet har behov for, er en viktig strategisk prioritering for HVL og en viktig del av HVLS samfunnsmandat. Når det gjelder antall EVU-studier, har HVL særlig tyngde innen lærerutdanninger og utdanninger innen pedagogikk, der omtrent halvparten av HVLS 3130 EVU-studenter er tatt opp (se tabell i vedlegget). Både tilbud og etterspørsel ved HVL er konsentrert rundt lærerutdanningene samt helse-, sosial- og idrettsfag. 55 av HVLS 200 EVU- tilbud var innen lærerutdanninger og pedagogikk. Dette er trolig resultatet av store nasjonale satsinger i regi av Utdanningsdirektoratet.

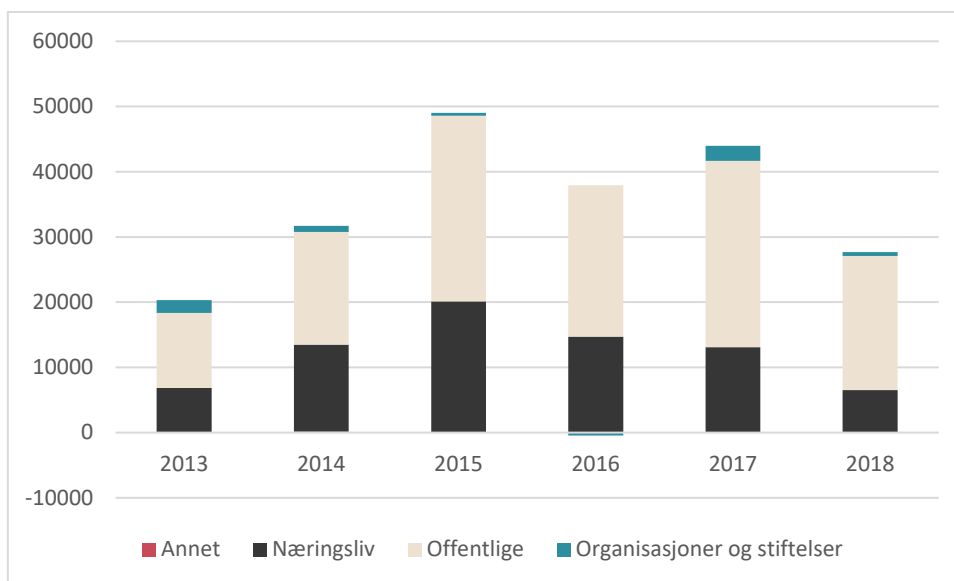
Når det gjelder BOA-inntekter, skilles det mellom bidragsfinansiert aktivitet og oppdragsfinansiert aktivitet. Bidragsfinansiert aktivitet (utenom NFR, RFF og EU) har økt siden 2013, men dette har også noen årlige variasjoner. Størstedelen av bidragsfinansieringen kommer fra offentlige kilder.



Figur 11.1. Bidragsaktivitet utenom tilskudd fra NFR, RFF og EU. 2013-2018. (tusen).

Kilde: DBH

Data viser bidrags og oppdragsinntekter pr finansieringskilde, utenom tilskudd fra Norges forskningsråd (NFR), Regionale forskningsfond (RFF) og EU.



Figur 11.2. Oppdragsaktivitet utenom tilskudd fra NFR, RFF og EU. 2013-2018. (tusen)

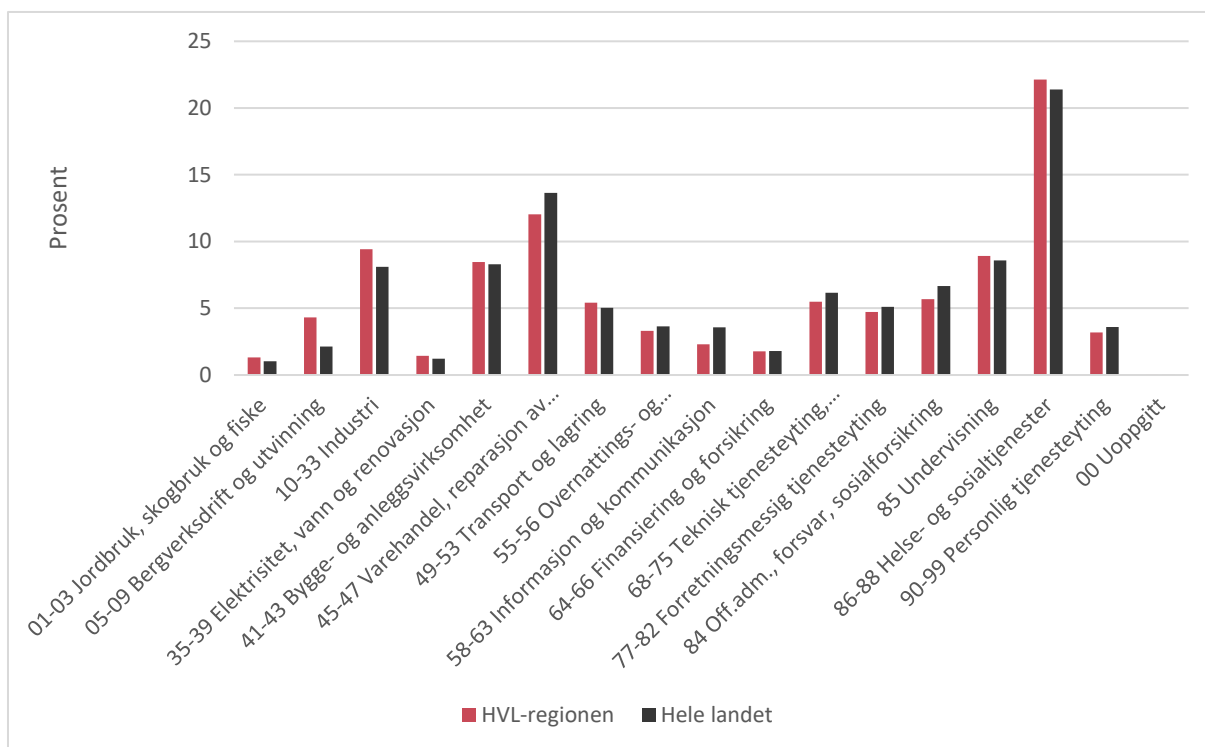
Kilde: DBH

Data viser bidrags og oppdragsinntekter pr finansieringskilde, utenom tilskudd fra Norges forskningsråd (NFR), Regionale forskningsfond (RFF) og EU.

Oppdragsfinansieringen har variert en del gjennom årene og var i 2018 merkbart lavere enn årene før. Her kommer store deler av oppdragene fra det offentlige og kan knyttes til EVU-tilbudet. Det nasjonale gjennomsnittet for bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk er 143 (målt i tusen). Ved HVL var dette tallet 93,96 i 2018 og 131,77 i 2019. Økningen fra 2018 til 2019 er markant, men det har også vært betydelig variasjon i disse tallene mellom 2012 og 2019, noe som tyder på at disse inntektene også er forholdsvis varierende. Det tyder på at det er rom for å øke og stabilisere BOA-inntektene.

11.3 HVLs omgivelser ikke så ulike resten av Norge

Har HVL andre forutsetninger for samarbeid med eksterne aktører? Sammenligner man «HVL-regionens» næringsstruktur med gjennomsnittet i Norge, er den forholdsvis typisk. (se figur 11.3).

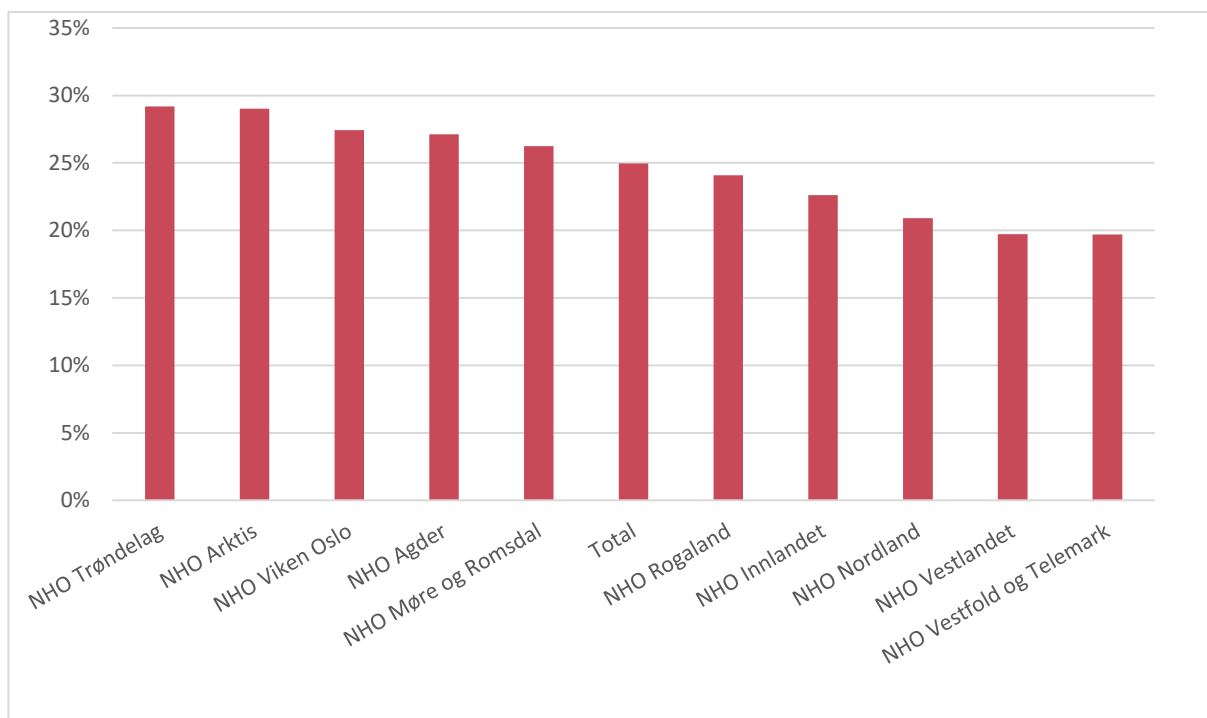


Figur 11.3. Næringsstruktur HVL-regionen sammenlignet med resten av landet. 2018.

Kilde: SSB statistikkbanken

En annen kilde til å si noe om potensialet for samhandling er NHOs kompetansebarometer. NHOs kompetansebarometer er en kartlegging av kompetansebehovene i NHOs medlemsbedrifter, og er blitt gjennomført årlig siden 2014 av NIFU på oppdrag for Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). Ved bruk av dette kan vi si noe om hvilke typer samarbeidsrelasjoner aktørene i HVLs omgivelser har med UoH-institusjoner. Merk at dette kun sier noe om samarbeid, ikke hvilken institusjon man samarbeider med.

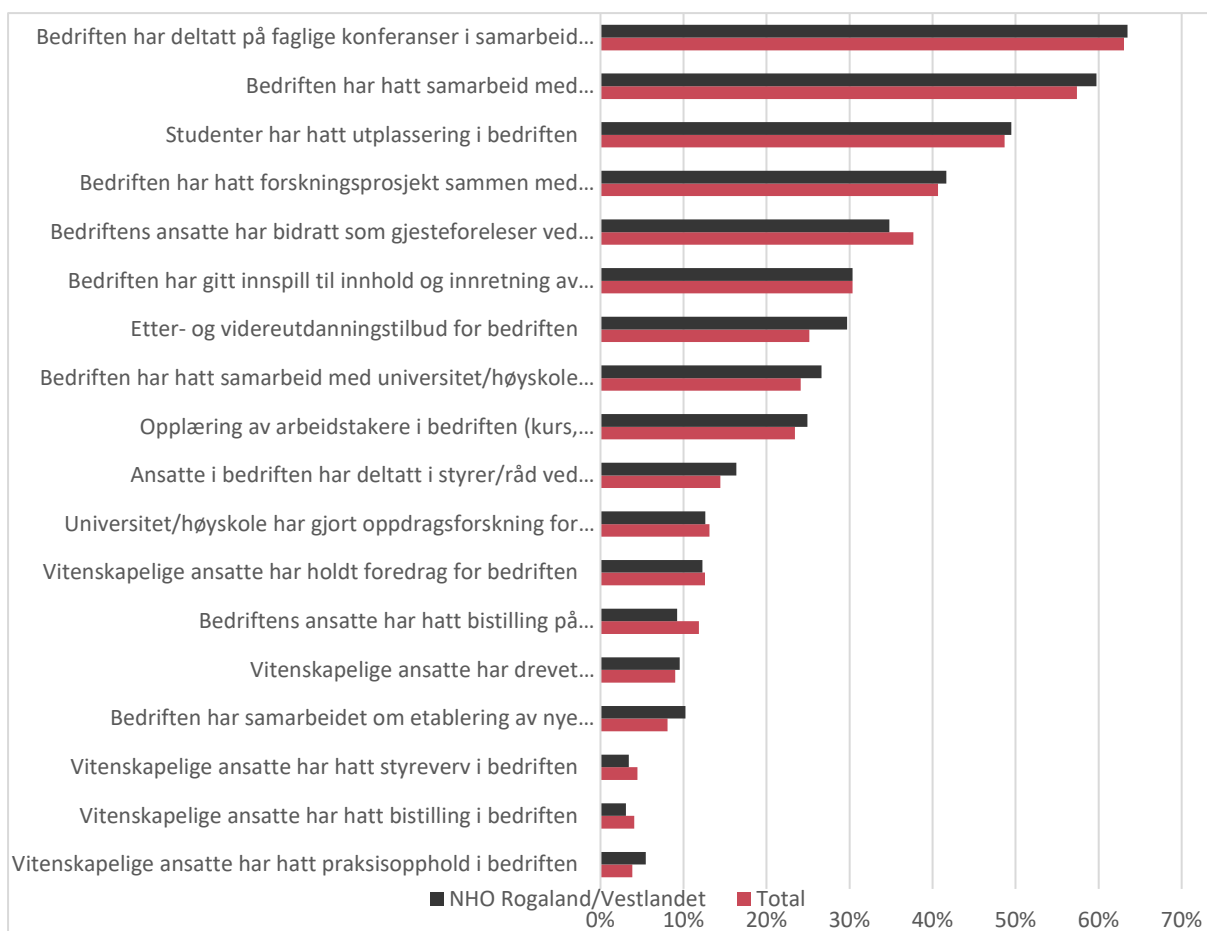
Figur 11.4 viser andelen NHO-bedrifter som har hatt en eller annen form for samarbeid med en UoH-institusjon i løpet av de siste fem årene, fordelt etter region. For alle bedrifter samlet sett oppgir en fjerdedel at de har hatt samarbeid med en UoH-institusjon i løpet av de siste fem årene. Det fremgår av figuren at det er små forskjeller når det gjelder samarbeidshyppighet mellom regionene. Andelen bedrifter som har hatt et slikt samarbeid, er høyest i NHO Trøndelag (29 prosent) og NHO Arktis (29 prosent), mens den er lavest i NHO Vestfold og Telemark (20 prosent) og NHO Vestlandet (20 prosent). I NHO Rogaland (24 prosent) er denne andelen om lag på linje med andelen for alle regioner sett under ett. Det tilsier at private bedrifter i HVLs nærregion samarbeider i litt mindre grad med UH-institusjoner enn landsgjennomsnittet.



Figur 11.4. Andelen NHO-bedrifter som har hatt samarbeid med et universitet eller høgskole de siste fem årene, etter region (N=6996)

Kilde: NHOs kompetansebarometer 2019

Figur 11.5 viser hvilke samarbeidsformer NHO-bedriftene har hatt med UoH-institusjonene i NHO Rogaland/Vestland. I figuren har vi sammenlignet svarene fra bedriftene i NHO Rogaland og NHO Vestlandet samlet med svarene fra bedriftene i alle regioner sett under ett, blant de bedriftene som har hatt UoH-samarbeid. Det fremgår av figuren at deltakelse på faglige konferanser er den vanligste formen for samarbeid mellom NHO-bedrifter og UoH-institusjoner (63 prosent). De to andre mest utbredte samarbeidsformene er utdanningsrelaterte og dreier seg om samarbeid om studenters bachelor-/masteroppgaver (57 prosent) og utplassering av studenter i bedriften (49 prosent). Vitenskapelig ansatte med praksisopphold, bistilling eller styreverv (alle 4 prosent) er minst utbredt. Derimot virker samarbeid den andre veien mer utbredt, det vil si at bedriftens ansatte har hatt bistilling eller deltatt i styreverv/råd ved en UoH-institusjon.



Figur 11.5. Andelen NHO-bedrifter som har hatt samarbeid med universitet eller høgskole de siste fem årene etter former for samarbeid (N=1746)

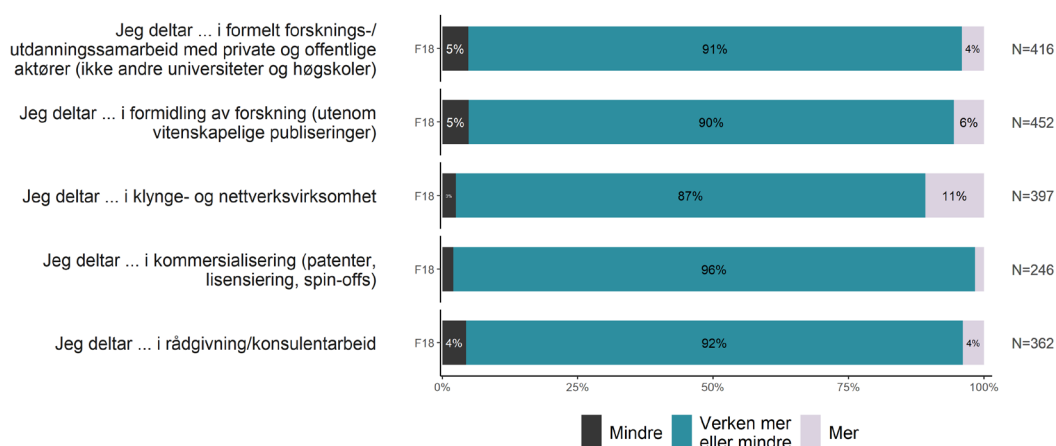
Kilde: NHOs kompetansebarometer 2019

Figuren indikerer at det er små forskjeller når det gjelder samarbeidsformer mellom bedriftene i NHO Rogaland/Vestlandet og bedriftene i de øvrige regionene samlet. Vi ser at etter- og videreutdanningstilbud for bedriften og samarbeid med en UoH-institusjon om utvikling/testing av nye produkter/prototyper oppgis av flere bedrifter i NHO Rogaland/Vestlandet enn av bedrifter i øvrige regioner samlet sett.

Forekomsten av samarbeidsformer kan imidlertid variere mellom typer bedrifter og sektorer, og det er derfor viktig å understreke at resultatene fra NHOs kompetansebarometer ikke kan generaliseres til alle bedrifter i regionen. Vi ser imidlertid at møteplasser og samarbeid om utdanningsrelaterte aktiviteter er de mest sentrale samarbeidsformene etterfulgt av samarbeid i forskningsprosjekter.

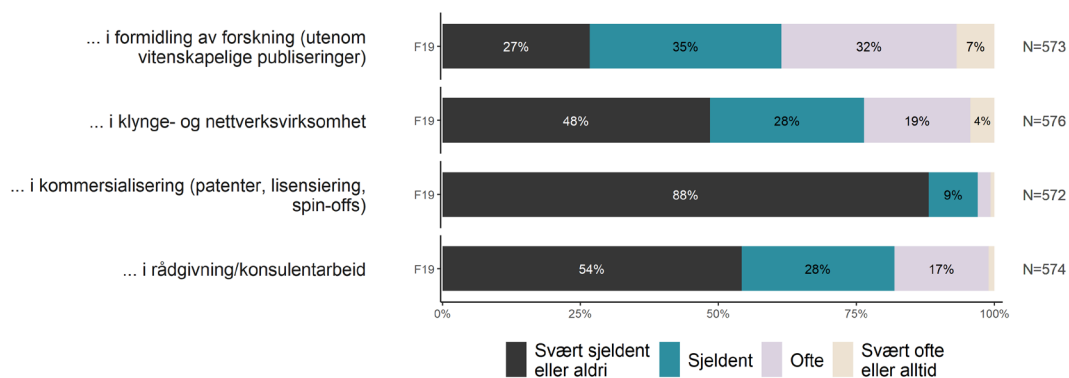
11.4 De ansattes samhandlingsmønstre i liten grad endret

I spørreundersøkelsen spurte vi de ansatte om hvordan de selv ser sine samhandlingsrelasjoner. I 2018 ble de vitenskapelig ansatte spurt om den nye organiseringen påvirket samhandlingen, og tilnærmet alle svarte at den ikke ble påvirket. Den store andelen som svarte verken mer eller mindre, kan skyldes at mange ikke deltar direkte i samhandlingsaktiviteter. På spørsmål om deltakelse i klynge- og nettverksamarbeid, svarte 1 av 10 at denne hadde økt. Her svarte imidlertid ledere at de litt oftere enn andre ansatte deltok i klynge- og nettverksvirksomhet og rådgivning og konsulentarbeid.



Figur 11.6. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 på påstander om ny organiseringens innvirkning på formidling og samhandling.

Svarformuleringen i 2018 ga oss kun svar på om det hadde vært *endring* siden fusjonen og ikke på om de ansatte deltok i slike aktiviteter. I 2019 spurte vi derfor om de ansatte i løpet av det siste året hadde deltatt i slik samhandling, og hadde en annen svarskala. Bortsett fra i formidling av forskning utenom vitenskapelige publiseringer er det få som deltar i samhandling ofte eller svært ofte. Ansatte i Bergen deltar mer i formidling av forskning enn ansatte i Hugesund. Ledere deltar mindre i formidling av forskning enn andre ansatte, men ledere deltar mer i klynge- og nettverksvirksomhet. Vi ser også at ansatte med doktorgrad er mer involvert i alle disse formene for samhandling enn andre ansatte.



Figur 11.7. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2019 på påstander om ny organiseringens innvirkning på formidling og samhandling.

For hver av disse aktivitetene er det også forskjeller mellom fakultetene. Når det gjelder formidling av forskning utenom vitenskapelige publikasjoner, er det lavest andel ved FLKI som svarer svært sjelden eller aldri, og nesten halvparten sier at de gjør dette ofte eller svært ofte. Ved FØS er det færre som sier at de driver med dette ofte eller svært ofte, og hele 41 prosent som sier at de driver med slik formidling svært sjelden eller aldri. Også når det gjelder klynge- og nettverkssamarbeid, er det omtrent 25 prosent ved FLKI som sier at de ofte eller svært ofte driver med dette, og 28 prosent ved FIN, mens tallene er lavere ved FHS (18 prosent) og FØS (20 prosent). Det er imidlertid mange som hevder at de aldri deltar i klynge- og nettverksvirksomhet. 67 prosent fra FØS svarer at de gjør dette svært sjelden eller aldri, 57 prosent ved FHS, 44 prosent ved FLKI og 39 prosent ved FIN. Det synes å være betydelige fagforskjeller her, noe vi kjenner igjen fra andre studier av forskningssamarbeid med eksterne aktører (Borlaug et al., 2016). Når det gjelder konsulentarbeid og rådgiving, er forskjellene mellom fakultetene små, og det er mellom 13 og 19 prosent som svarer ofte eller svært ofte.

Det var svært få ved HVL som svarte at de hadde vært involvert i kommersialiseringsaktiviteter. Ved FIN har 9 prosent svart at de ofte eller svært ofte har drevet med dette. Her er det imidlertid viktig å understreke at kommersialisering av forskning er en marginal aktivitet ved de fleste norske UoH-institusjoner. En spørreundersøkelse til alle vitenskapelig ansatte ved norske lærersteder viste at rundt 3 prosent har deltatt i kommersialisering av forskning (Thune, Aamodt, & Gulbrandsen, 2014). Gitt HVLs tyngde innen utdanningsrelaterte samarbeidsaktiviteter og at samarbeid med bedrifter om forskningsprosjekter er langt mer utbredt, virker det mer relevant å bygge opp under disse aktivitetene enn kommersialisering av forskning.

De vitenskapelig ansatte ble i 2018 spurt om i hvilken grad ny administrativ organisering fører til at den ansatte har eller får bedre muligheter for samarbeid med a) offentlige institusjoner (ikke UH-sektoren) og b) private aktører. Bakgrunnen for spørsmålet var å undersøke hvorvidt ny administrativ struktur, og måten arbeidsoppgavene var delt i administrasjonen, gjorde det enklere å drive med eksterne

samhandling. I 2018 (og også i 2019) ble det framhevet at det var mer byråkrati knyttet til eksternt samarbeid. Vi vet imidlertid ikke hvilke konsekvenser dette har hatt.

Vi spurte om hvordan den administrative organiseringen påvirket fire overordnede kategorier: forskning, innovasjon og nyskaping, praksisplasser og undervisning, og skilte mellom offentlige og private virksomheter. Generelt virker det som om den i liten grad har medført *bedre* muligheter for samarbeid med offentlige aktører. Når det gjelder samarbeid med private aktører, er svarmønstrene også ganske konsistente på tvers av ulike dimensjoner, og generelt er svaret at ny administrativ organisering i liten grad har bidratt til bedre samarbeidsmuligheter. Svar som påpeker at ny organisering i liten grad har hatt betydning for samarbeid, betyr imidlertid ikke at samarbeidsrelasjonene i seg selv har blitt verre, men heller at fusjonsgevinstene i liten grad nå er synlige for de ansatte i form av bedre administrativ støtte til samarbeid med omverdenen. Her kan man også huske på svarene fra spørsmålet knyttet til internt og eksternt byråkrati (4.1). Om lag 3 av 10 ansatte var helt enige i at det er mer byråkrati knyttet til samarbeid med eksterne partnere, og omtrent halvparten er litt eller helt enig.

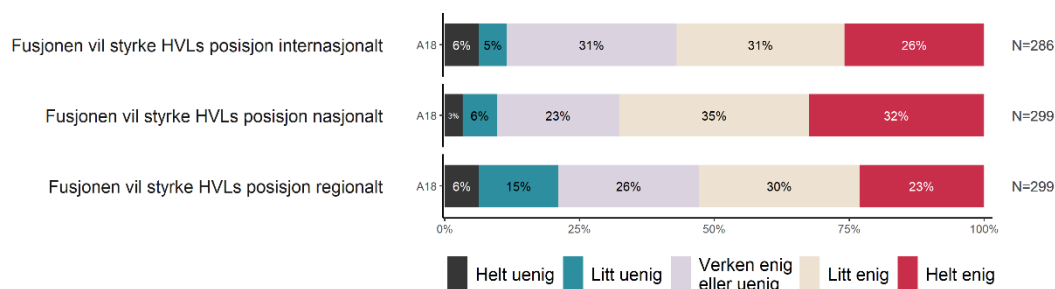
I enkelte av de åpne svarene påpekes det at det er uklart hvordan en ny administrativ organisering skulle påvirke de ansattes samarbeidsrelasjoner, noe som også kan forklare noen av svarmønstrene og at spørsmålet kan ha blitt forstått noe ulikt. Av den grunn presenterer vi disse funnene kun i overordnet form, da det er noe usikkert hvordan spørsmålet har blitt tolket. Flere framhever i de åpne svarene at relasjonene deres enten er individuelle nettverk eller de er veletablerte og institusjonaliserte (f.eks. praksisplasser), og at de formelle endringene i organisasjonen i liten grad har påvirket dette.

«Som faglig ansatt har jeg alltid samarbeidet tett med både offentlig og privat sektor – knyttet til forskning og undervisning. Jeg har egne relasjoner, og (enhet) har nettverk. (faglig ansatt)

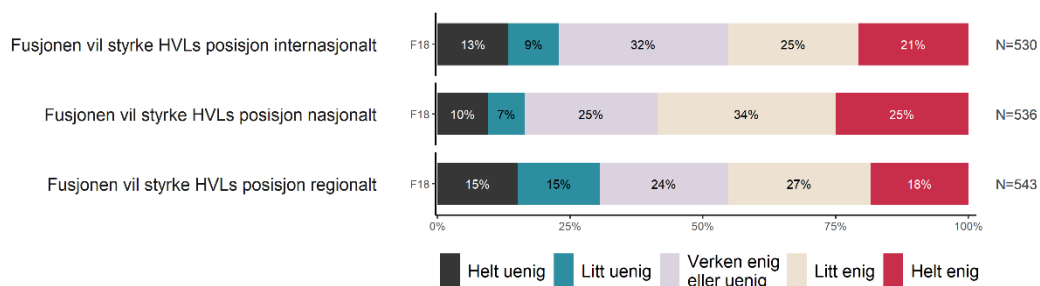
På mange måter er kommentarer som at en ikke ser relasjonen mellom administrasjon og eksternt samarbeid et funn i seg selv. Det tyder på at administrativ støtte til samhandling kanskje har vært mindre synlig og relevant i de ansattes samhandlingspraksis.

11.5 HVLS framtid som en regional aktør

Selv om mange av de ansatte er skeptiske til enkelte aspekter ved fusjonsprosessen (se kap 3 og 4), er det også optimisme knyttet til veien videre, herunder også HVLS posisjon i regionen. Svarfordelingene i figur 11.10 og 11.11 viser at det er forholdsvis få ansatte som er uenige i at fusjonen vil styrke HVLS posisjon regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Det er derfor en viss optimisme i organisasjonen med tanke på HVLS fremtidsutsikter.



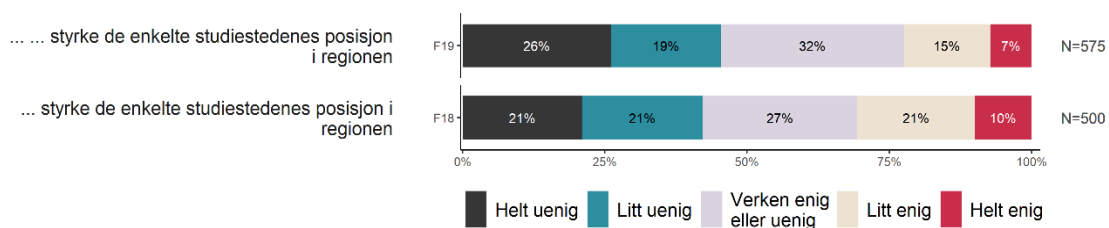
Figur 11.8. Fusjonens påvirkning på HVLS posisjon internasjonalt, nasjonalt, regionalt. 2018. A=Administrativt ansatte.



Figur 11.9. Fusjonens påvirkning på HVLS posisjon internasjonalt, nasjonalt, regionalt. 2018. F=Faglig ansatte.

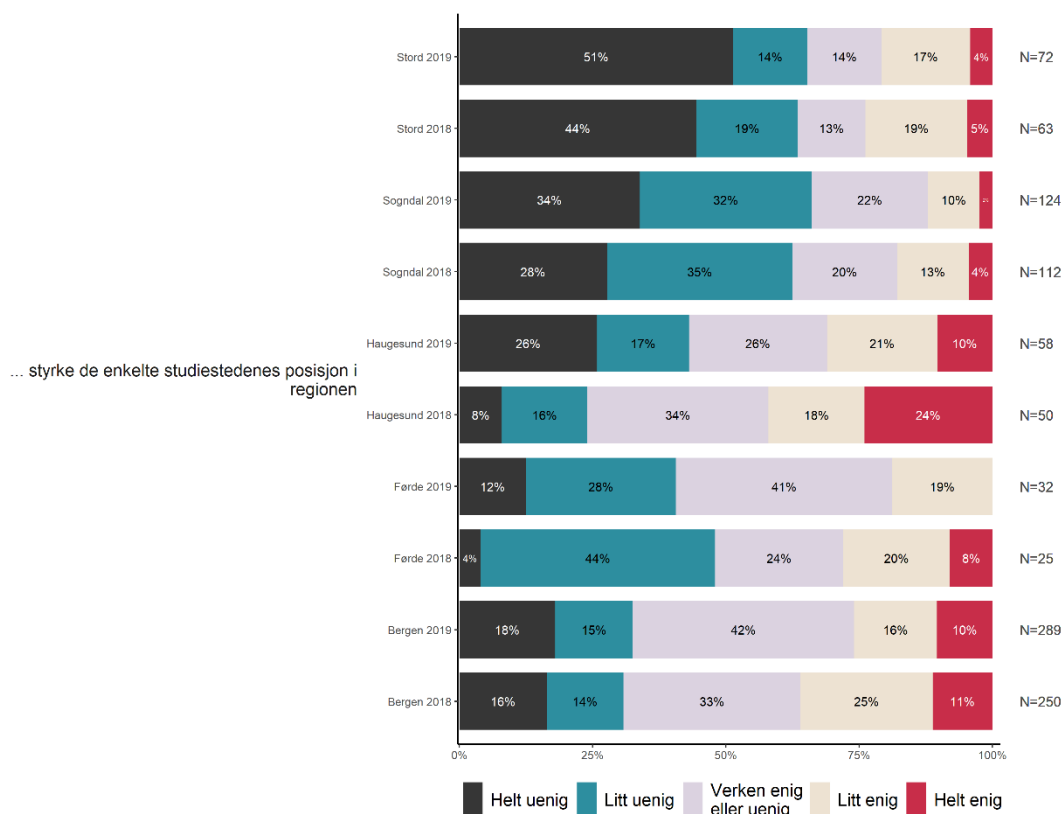
Ser man på ulike svar knyttet til posisjonering, er det 30 prosent av de ansatte som er litt eller helt uenige i at fusjonen vil styrke HVLS posisjon i regionen. Selv om dette er et mindretall, og svaret i liten grad sier noe om hvorvidt posisjonen i regionen vil svekkes, er det noe som krever en viss oppmerksomhet.

Spørsmålet her handler kanskje vel så mye om hvilken institusjon HVL skal være. Når vi spør om universitetsambisjonens betydning for HVL, som er et sentralt mål for HVL, er mange ansatte bekymret for hva dette kan bety for deres studiested. 45 prosent av de vitenskapelig ansatte i 2019 var litt eller helt uenig i at universitetsambisjonen vil styrke deres studiested. Det tyder på at selv om fusjonen anses å styrke HVL, er det noen bekymringer knyttet til det enkelte studiestedets posisjon.

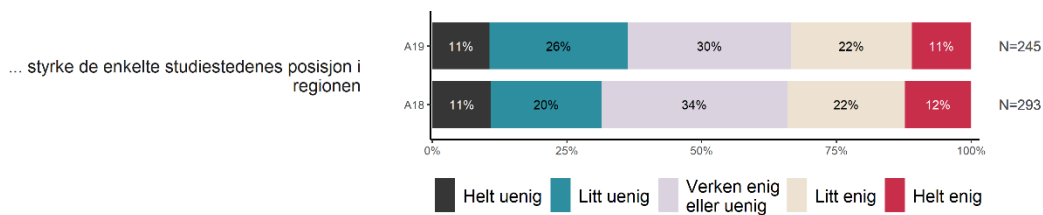


Figur 11.10. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og 2019 på påstander om studiestedets posisjon i regionen

Her er det betydelige forskjeller mellom studiestedene, vel over halvparten av de ansatte ved Stord og Sogndal er uenige i at universitetsambisjonen vil styrke deres studiested, mens de ansatte i Haugesund, Bergen og Førde er mer positive. Figuren viser også at uenigheten i dette utsagnet har økt fra 2018 til 2019 ved alle studiestedene og særlig i Haugesund. Sogndal og Stord er betydelig, og signifikant, mer uenig enn de andre studiestedene i at universitetsambisjonen vil sikre de enkelte studiestedenes posisjon i regionen. Dette kan reflektere en frykt for at Bergen svelger de mindre stedene, og gjenspeiles i mye av de kvalitative dataene i prosjektet. Dette løfter også opp en rekke kritiske momenter i diskusjonen av HVLs posisjon som en regional aktør.



Figur 11.11. Ta stilling til utsagn: Universitetsambisjon vil styrke studiestedenes posisjon i regionen. Per studiested. 2018 og 2019. Faglig ansatte.



Figur 11.12. Ta stilling til utsagn: Universitetsambisjon vil styrke studiestedenes posisjon i regionen. Administrativt ansatte

Når vi stiller samme spørsmål til de administrativt ansatte (figur 11.12), er svarene mer positivt vinklet, og det er også mange som verken er enige eller uenige når det gjelder universitetsambisjonen og dets betydning for studiestedenes posisjon i regionen..

11.6 Oppsummering: HVL tett på omgivelsene

HVL fremhever kommersialisering av forskning, klynge- og sentersamarbeid, studententreprenørskap og utvikling av relevante etter- og videreutdanningstilbud i sin strategi. Det er et lære-sted som har hatt betydelig med EVU-tilbud innen lærerutdanning og helsefag, og som deltar i mange klynger. Mellom 2018 og 2019 var det en betydelig økning i BOA-inntektene ved HVL, både i volum og per faglig ansatt. Disse inntektene har imidlertid vært noe varierende gjennom årene. Sett i lys av funnene i kapittel 10, er HVL en institusjon som har forholdsvis mye anvendt forskning.

HVL framstår som en organisasjon med betydelig strategisk fokus på det å være 'tett på'. Men det er også et lærested der de ansatte er bekymret for hvordan fusjonen og den påfølgende universitetsambisjonen vil påvirke posisjoneringen i regionen. Disse er viktige bekymringer som må tas med i den videre diskusjonen av HVL som en regional aktør. Opplevelsen av at det er mer byråkrati i både internt og eksternt samarbeid, gir et bilde av en institusjon som i større grad kan støtte opp de enkelte ansattes deltakelse i nettverk. Det er tross alt der samhandlingen i stor grad skjer.

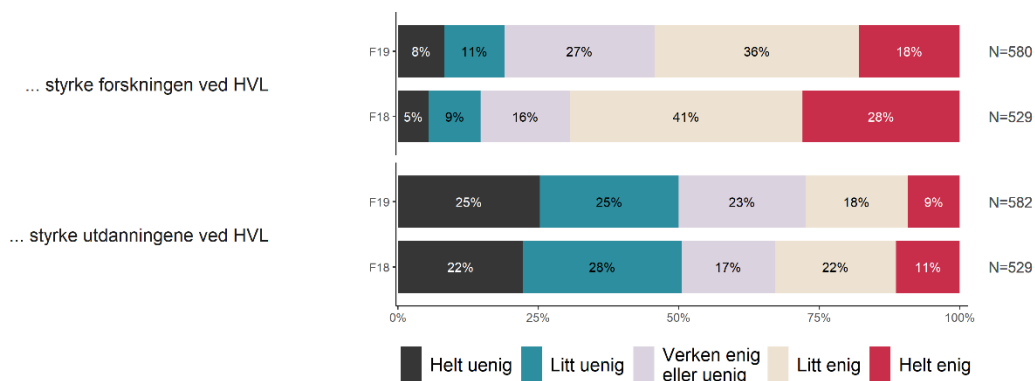
12 Universitetsambisjonen

Et viktig mål for HVL er å bli universitet innen 2023. Det finnes et internt prosjekt som jobber med universitetsambisjonen, lager interne statusrapporter, og det blir rettet mye oppmerksomhet mot hvilken betydning denne ambisjonen har for HVL.

På mange måter er HVL godt på vei. Fire doktorgradsprogrammer har blitt etablert. Det fjerde programmet skal ha opptak av de første ph.d.-studentene høsten 2020. Men hvilke synspunkter har de ansatte på universitetsambisjonen? Har ambisjonen oppslutning? Refleksjoner rundt universitetsambisjonen har blitt presentert gjennomgående i hele rapporten. I dette kapitlet går vi gjennom noen enkeltvariabler som handler om universitetsambisjonen helt konkret.

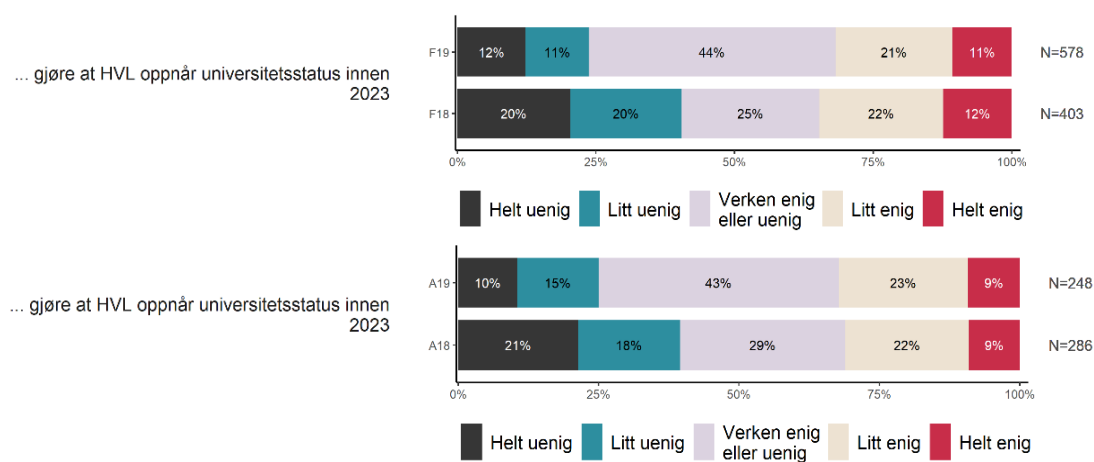
I «Fusjonsbarometeret» i kapittel 3 var det tydelig at det finnes svært delte meninger om universitetsambisjonen. De ansatte ved HVL ble stilt en rekke spørsmål om hvordan universitetsambisjonen ville påvirke den faglige virksomheten. I 2018 var én av to vitenskapelig ansatte litt eller helt uenige i at universitetsambisjonen vil styrke utdanningene ved HVL. I tillegg var en vesentlig andel (17 prosent) verken enig eller uenig, slik at majoriteten av dem som hadde en mening, var uenig i at universitetsambisjonen ville styrke utdanningene ved HVL. Dette betyr ikke nødvendigvis at de mener at den vil svekke den, da vi ikke har stilt et slikt spørsmål.

Tvilen knyttet til om universitetsambisjonen vil ha positiv effekt på utdanningene, henger trolig sammen med forventningene til hvordan fusjonen påvirker utdanningene. Over 70 prosent av de ansatte mener at det vil bli mer fokus på høyere grads utdanninger, mange mener utdanningene vil bli mer akademisk orientert, og få mener at utdanningene vil bli mer praksisnære. Av de vitenskapelig ansatte er rundt 35 prosent uenige i at studentene har fått eller vil få et bedre utdanningstilbud som følge av fusjonen, mens under 30 prosent er enige (resten er verken enig eller uenig). Mange av de ansatte ved HVL har hatt en tydelig undervisningsprofil. En satsing på mer FoU og universitetsstatus, med påfølgende omprioriteringer av ressurser, er ikke kun en teknisk endring, det er også en endring av kjerneverdiene i organisasjonen. Det bør imidlertid påpekes at antallet som er litt eller helt enig i at forskningen ved HVL vil styrkes som resultat av universitetsambisjonen, har blitt noe redusert, mens antallet som verken er enig eller uenig, har økt.



Figur 12.1. Universitetsambisjonens påvirkning på utdanning og forskning ved HVL. Vitenskapelige ansatte 2018, 2019.

Usikkerheten oppstår også når vi konkretiserer når universitetsambisjonen skal nås. På spørsmål om HVL vil klare å oppnå universitetsstatus innen 2023, var organisasjonen delt. Rundt 30 prosent var litt eller helt enig i 2018, mens rundt 40 prosent var litt eller helt uenig. I 2019 omformulerte vi påstanden noe, og samtidig sank andelen litt eller helt uenig til 24 prosent.



Figur 12.2. Universitetsstatus innen 2023. Faglige og administrative ansatte. 2018, 2019.

Merk at spørsmålet hadde noe annerledes formulering i 2018 og 2019

Det er en økning i andelen som verken er enig eller uenig, noe som kan skyldes en endring i påstanden, eller at flere er avventende når det gjelder denne ambisjonen. Andelen som er enig, har vært svært stabil. Endringen i andelen som er verken er enige eller uenige, kan også knyttes til at HVL nå fyller et av de sentrale kriteriene – fire doktorgrader, men at det fortsatt finnes noe usikkerhet om hvordan dette skal se ut i praksis. I Bergen og Førde var i 2018 signifikant flere enige i at

universitetssatsingen kan nås innen 2023 enn ved studiestedene Sogndal og Stord. I 2019 er det kun én signifikant forskjell: mellom Bergen og Sogndal.

Samlet sett peker dette på at det er et behov for mer kommunikasjon om hva universitetsstatus handler om, hvordan et profesjonsrettet universitet vil se ut, og hvilke konsekvenser det vil ha for de enkelte studiestedene og fagområdene.

13 Konklusjon

Hvert av kapitlene har hatt egne konkluderende drøftinger, og vi presenterer en rekke sentrale funn også i disse oppsummeringene, knyttet til prosessen mot nye HVL, faglig og administrativ organisering, personale, styring og ledelse, medbestemmelse, utdanningsvirksomhet, FoU samt samhandling.

I dette konkluderende kapitlet gir vi en kort oppsummering av disse funnene på tvers av flere kapitler, framhever noen sentrale dimensjoner og presenterer våre anbefalinger for videre utvikling av HVL. Evalueringen hadde tre sentrale spørsmål:

1. Opplevs den faglige strukturen som hensiktsmessig for å nå faglige mål?

Herunder skal rapporten analysere om fakultetsstrukturen til HVL er godt utformet for å ha studentnær og praksisnær utdanning og forskning, og om den er hensiktsmessig for en institusjon som skal være en tilbyder og utvikler i regionen. Evalueringen skal også undersøke hvorvidt de tverrfaglige ambisjonene har fått oppmerksomhet i organisatoriske løsninger og hvorvidt den faglige organiseringen bidrar til universitetsambisjonen.

2. Er den administrative strukturen hensiktsmessig med tanke på å støtte HVLS samfunnsoppdrag?

Videre skal evalueringen undersøke forholdet mellom administrativ organisering og HVLS faglige ambisjoner. Evalueringen skal undersøke hvordan de valgte løsningene bidrar til å utvikle administrative karriereveier, og hvorvidt de digitale løsningene som er valgt, er etablerte og effektive.

3. Har løsningene oppslutning?

Evalueringen skal undersøke om de valgte løsningene har oppslutning innen faglige og administrative enheter, på tvers av fakulteter og på tvers av nærregioner og studiesteder, samt med hensyn til universitetsambisjonen.

En viktig ting å gjenta i begynnelsen av dette konkluderende kapitlet er at evalueringen kommer på et svært tidlig tidspunkt. På mange måter kommer evalueringen kanskje enda tidligere enn opprinnelig planlagt, grunnet enkelte forsinkelser i omorganiseringssprosessen, som strakk ut perioden med uklare

organisasjonsstrukturer. Datamaterialet vårt er trolig preget av omorganiseringsprosessen, men vi har også en rekke funn som kan være pekepinner for den videre utviklingen av HVL.

I resten av dette kapitlet presenterer vi funnene med utgangspunkt i de sentrale spørsmålene og dimensjonene i denne evalueringen.

13.1 Sentrale funn i evalueringen

13.1.1 Opplevs den faglige strukturen som hensiktsmessig for å nå faglige mål?

Fakultetsstruktur Fakultetsstrukturen ved HVL kan beskrives som en forholdsvis tradisjonell organiseringsform for en UH-institusjon, hvis man vurderer ulike måter å tenke på organisering av flercampusinstitusjoner på (Elken & Stensaker, 2015). Den faglige organiseringen bygger på en institutt- og fakultetsstruktur som tar utgangspunkt i konkrete fagområder. Dette betyr at enkelte enheter finnes kun på ett sted, mens de fleste finnes på tvers av geografiske avstander. Organisasjonen preges også av betydelige forskjeller i størrelse mellom fakulteter og også institutter. Samlet sett framstår organiseringen som både standardisert og heterogen samtidig. På den ene siden har det blitt gitt ganske sterke føringer for den faglige strukturen (blant annet måtte antall institutter ved FIN reduseres fra 7 til 5), samtidig som det finnes en betydelig geografisk og størrelsesmessig variasjon mellom enhetene. En størrelsesvariasjon kan ha noen uheldige konsekvenser, for eksempel i budsjettmodellen, der den standardiserte formen har ulike konsekvenser for store og små enheter. En slik variasjon er imidlertid helt naturlig, og det er liten grunn til å tro at det er den formelle faglige strukturen som hindrer HVL i å nå sine mål. Med andre ord, faglig struktur i seg selv er ikke avgjørende, men hvordan den påvirker kjernevirksomheten i fagmiljøene og skaper betingelser for det faglige arbeidet.

Hvis man definerer formell faglig struktur som organisasjonskart og inndeling i faglige enheter, ser kartet forholdsvis ryddig ut. I tillegg til organisasjonskartet består formell organisasjon også av prinsipper og prosedyrer for beslutninger, beskrivelser for arbeidsdeling og prosessene knyttet til kjernevirksomheten. Ikke minst består faglig organisering ikke kun av formell organisering, men også av en rekke uformelle prosesser og praksiser som forhandles kontinuerlig. Samlet sett kan disse også påvirke måloppnåelsen.

I svært mange av våre datakilder pekes det på at HVL som organisasjon har blitt mer formell og mer byråkratisk. Mye av dette er noe man kan forvente i en større organisasjon. De ansatte beskriver en lengre vei til ledelsen sentralt, flere vertikale ledd for de fleste beslutninger, og at den vertikale linjen har blitt noe mer uklar. Dette betyr også at beslutningsprosessene har blitt tyngre og de ansattes opplevelse av

medbestemmelse og medvirkning har blitt svekket. Omorganiseringsprosessen har vært lang, slitsom og uoversiktlig, og det har tatt lang tid å etablere alle relevante kollegiale organer. Dataene fra både intervjuene våren 2019 og spørreskjema høsten 2019 tyder på at noen av disse organene ikke helt har funnet sin form enda.

De ansatte peker også på at medvirkningsprosessene har blitt mer formalisert. Samtidig er det ikke udelt negativt at medvirkningen har blitt formalisert. Når lederen har kontoret nede i korridoren, blir prosessene ofte uformelle og umiddelbare, men det er slett ikke gitt at alle ansatte har like god tilgang til de uformelle prosessene. Det som er viktig, er at de formelle strukturene for medvirkning fungerer sømløst, og at de ansattes bidrag til beslutningsprosessene anerkjennes og vises tydelig. Som vi framhever i Kapittel 8, har vi i liten grad grunnlag til å si hvordan de enkelte beslutningsprosessene faktisk ble gjort på prosessnivå, men mange ansattes inntrykk av prosessene ved HVL er slik at beslutningene mangler legitimitet. Det handler heller ikke om å alltid være enig i beslutningene, men å se at bidragene har blitt vurdert på alvor og at vurderingene er kommunisert klart. Dette peker på at forbedringer kan gjøres med hensyn til internkommunikasjon i organisasjonen.

Selv om mange framhever utfordringer knyttet til en større og mer formalisert organisasjon, framhever flere en positiv relasjon til nærmeste leder. De fleste mener at de kan møte sin leder ved behov enten digitalt eller fysisk, og mange opplever en god dialog med sin nærmeste leder. En mulig tolking av dette er også at det tar tid å bli kjent med en stor, kompleks og til dels geografisk fjern organisasjon. For mange betyr det kanskje at man på nåværende tidspunkt kun har blitt kjent med sin nærmeste leder og fagmiljøet sitt, og det er der relasjonene har blitt etablert. De fjerne leddene i organisasjonen blir kanskje fjernere i en større organisasjon, og midt i en travel hverdag er det ikke de relasjonene som får mest oppmerksomhet. Samtidig er det også her en rekke eksempler på at også lokal ledelse kan forbedres ytterligere, for eksempel gjennom ledelsesopplæring.

Samtidig som organisasjonen kan oppfattes som mer byråkratisk og regelstyrt, kan den også oppfattes som nærmest det motsatte: som mer uklar og med uklare styringslinjer. Flere av de ansatte beskriver en organisasjon der det er uklart hvem som kan ta avgjørelsene, og prosesser som blir både lengre enn nødvendig og mer krevende enn nødvendig på grunn av for lange beslutningsprosesser. Deler av dette vil trolig finne sin plass når årshjulene har gått noen runder. Men også her er det viktig å fortsette å ta noen kritiske runder om rollefordeling og informasjonsflyt i organisasjonen. Utydelighet i seg selv må ikke være et problem. Det blir problematisk når utydelighet skaper ekstra arbeid, slitasje og manglende avgjørelser.

Den lengre vertikale linjen er noe som trolig er vanskelig å unngå i en institusjon som har blitt såpass mye større og eksisterer på tvers av såpass betydelige geografiske avstander. Men, endringen her handler ikke kun om et nytt organisasjonskart med nye vertikale ledd, men også om store endringer med hensyn til

samarbeidsformer. Selv om økt bruk av digitale møter er en nødvendighet i en fler-campus-kontekst, er dette også en endring i måten man kommuniserer med hverandre på i hele organisasjonen. I intervjuene var det også mange som reflekterte over dette og betydningen det hadde for arbeidsmiljø og følelse av samhold. Det betyr imidlertid at endringene i faglig organisering ikke kun handler om organisering, men vel så mye om at organiseringen også helt fundamentalt endrer relasjoner og kommunikasjon i en organisasjon. Dette er en endring som det bør reflekteres over.

HVL framstår på nåværende tidspunkt fortsatt som en organisasjon som går gjennom betydelige og vanskelige endringsprosesser, noe som fortsatt preger hele organisasjonen. De tunge prosessene mot å bli HVL og de forsinkelsene som oppstod, har opptatt oppmerksomhet og energi som ellers kunne ha blitt brukt på å drive med faglig virksomhet. Det er enkelte aspekter ved prosessen mot å bli HVL som trolig ble tyngre enn nødvendig, men det er også klart fra andre studier av fusjoner at fusjonsprosesser er komplekse og krevende. Særlig for en institusjon der fagtilbudet er komplementært, røsker dette opp i hele organisasjonen og alle institusjonaliserte praksiser og normer som man tidligere har tatt for gitt, og som også har skapt stabilitet. Det kan virke som om alle deler av organisasjonen er i bevegelse samtidig. Det bør påpekes at det heller ikke er sikkert at det å trekke ut prosessen over en lengre periode hadde vært en bedre løsning. Kompleksiteten er dermed trolig noe som er iboende i fusjonsprosesser, i selve materien.

Funnene knyttet til HVL som en tilbyder av student- og praksisnær forskning og utdanning er også delte. Her er et viktig spørsmål hvordan HVL operasjonaliserer studentnærhet. Ansatte ved flere campus framhever fokus på utdanningstilbud som har alltid vært svært studentnære og praksisorienterte, og det er bekymringer rundt universitetsambisjonen og hvorvidt økt flytting av ressurser fra utdanning til forskning kan utfordre det utdanningstilbudet som man tidligere kunne tilby. Det viktige her er at tilbudet som utvikles, bygger på det beste fra alle parter, og ikke ender opp som en minimumsløsning. Dette krever tid og engasjement. Det er også noen selvfølgelig forskjeller mellom studiesteder som tar opp 20 studenter og de som tar opp 200 på enkelte fagfelt, og mellom studiesteder som tar inn nærmest alle søkere, og de som kan være betydelig mer selektive. Dette peker på behovet for lokal tilpasning av utdanninger som er like på papiret. På nåværende tidspunkt framstår det fortsatt som om det er en del usikkerhet i organisasjonen angående hva faglig samkjøring og likhet i utdanningene på tvers av flere studiesteder betyr i praksis.

Når det gjelder forskning og samhandling, er HVL åpenbart ikke en institusjon med tung disiplinforskning, selv om det finnes enkelte fagmiljøer ved HVL med disiplin-faglig forskningsprofil. Foreløpig er det en forholdsvis lav andel ekstern finansiering ved HVL. I 2019 og begynnelsen av 2020 ble 10 nye forskningsprosjekter finansiert av NFR, men her er det også potensiale for å øke volumet ytterligere og også jobbe med å øke tilgangen til eksterne midler ved alle fakultetene. Det er imidlertid

en rekke positive tegn i organisasjonen med tanke på forskningsresultater – flere prosjekter, økt publisering og flere som publiserer. HVL er også medlem i mange klynger. Selv om HVL kan vise til enkelte eksempler på kommersialisering, vil ambisjoner om mer kommersialisering også være betinget av mer FoU. Økt fokus på forskning for HVL betyr imidlertid ikke at lærestedet nødvendigvis må bli frakoblet praksisfeltet. Det er klart at viktige samarbeidspartnere for HVL finnes i offentlig sektor, og det kan også vurderes om også dette bør få enda mer eksplisitt fokus i det videre arbeidet med innovasjon og entreprenørskap, og hvorvidt det trenges flere virkemidler for å videreutvikle samarbeidet med offentlig sektor. Begge disse aktivitetene er ofte forholdsvis individdrevet, noe som også betyr at faglig struktur i seg selv kun skaper overordnede rammer for disse aktivitetene.

Fokuset på forskning har økt spenningen mellom forskning og utdanning, og til dels også mellom dem som har forskningskompetanse og dem med utdanningsorientert karrierestige. Vi ble fortalt om en opplevelse av A- og B-lag og utfordringene med rekruttering. Her er det også viktig å få fram at FoU-fokuset også kan bidra noe til utdanningene, og at det her kan tenkes nye måter å koble forskning og utdanning sammen på (Elken & Wollscheid, 2016). Dette er også relevant for profesjonsfagene, der kandidatene i stor grad går ut i et arbeidsliv med behov for omstilling og kunnskapsarbeid.

Målene med å være både tett på, men også ha fokus på tverrfaglige løsninger, betyr at virksomheten ved HVL er preget av en rekke koordineringsbehov – mellom ulike studiesteder, fagområder og også konkurrerende logikker og spenningsforhold (praksis–akademisering, lokalt–nasjonalt–internasjonalt, utdanning–forskning). Disse går det trolig ikke an å organisere seg bort ifra. Men det er tydelig at tverrfagligheten så langt har fått mindre eksplisitt fokus, med mindre det gjelder profesjoner som i seg selv er tverrfaglige. Her bør man både se på om organiseringen kan forsterke en opplevelse av silo, og om helt praktiske ting som budsjetter og arbeidsplaner unødig kan gjøre tverrfaglig samarbeid vanskeligere.

Det kanskje mest sentrale målet for HVL er å bli et universitet. Det finnes svært delte meninger om dette i organisasjonen, og mange åpne svar tyder på at universitetsambisjonen kun er delvis forankret i organisasjonen. I svarene pekes det på at betydningen av å være arbeidslivsrettet ikke er helt klar, og det er en frykt for at virksomheten skal bli mer akademisk og at den tette kontakten med praksislivet dermed vil svekkes. På HVLS nettsider finnes det en hel informasjonsside som besvarer en del av disse spørsmålene, men her bør det trolig også jobbes med internkommunikasjon. Det å kun henvise til en nettside, vil trolig ikke redusere uklarhetene. Hvordan et arbeidslivsorientert eller profesjonsorientert universitet ser ut, bør det også være en kontinuerlig dialog om. Det er enkelte eksterne krav som må fullføres, men hvordan HVL skal være som universitet, handler også om organisatorisk identitet.

En del av disse bekymringene er også knyttet til de ansattes kompetanse og opplevelse av å være verdsatt. Bekymringene knyttet til universitetsstatus begrunnes også med at det har forsterket fokuset på forskningskompetanse, og at praksis- og undervisningskompetanse verdsettes mindre. Flere er da, som nevnt over, bekymret for at det leder til a- og b-lag blant de ansatte. Også her bør man kritisk vurdere hvordan HVL som organisasjon samlet kan dra nytte av en del av de gode resultatene som tross alt har blitt oppnådd også midt i en fusjonsprosess. Flere forskningssøknader, flere som publiserer, deltakelse i et senter for fremragende utdanning – dette er kun noen av resultatene som også kan skape positive ringvirkninger i resten av organisasjonen.

Løfter man blikket bort fra HVL, ser man at hele UH-landskapet i Norge har endret seg betydelig, og i praksis har binær struktur blitt ganske utvasket. Det er tydelig at ved å fusjonere har HVL blitt en større institusjon som kan ivareta mastergradskrav for lærerutdanningene, og som blant annet har etablert nye ph.d.-utdanninger. Innenfor virkeligheten som HVL befinner seg i, er dette viktige dimensjoner for å sikre institusjonens posisjon i UH-landskapet. Som også påpekt av enkelte svar i vårt datamateriale – når alle andre som man gjerne sammenligner seg med, har blitt universitet, er det rart for HVL å ikke bli det. Men denne ambisjonen har kostnader.

13.1.2 Er den administrative strukturen hensiktsmessig med tanke på å støtte HVLS samfunnsoppdrag?

Som vi skrev i kapittel 5, er den valgte løsningen en hybridmodell, noe som er ganske typisk for alle UH-institusjoner. Forholdsvis mye kapasitet er lagt på fakultetsnivå. Også her kan man skille mellom den formelle og intenderte organisasjonen på papiret – og hvordan den fungerer i praksis. Foreløpig er den nye administrative organisasjonen i praksis fortsatt en ukjent i denne ligningen. Arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjon og fakultetsadministrasjon er fortsatt uklar, administrativt ansatte bruker fortsatt tid på å både gi og motta opplæring, og det er mange tegn på at organiseringen fortsatt er i prosess med å bli etablert. Det er dermed tidlig å gi en vurdering av om det formelle kartet er hensiktsmessig. Det man kan kommentere, er at HVL har lagt forholdsvis mye ressurser på fakultetsnivå. Erfaringene fra institusjonene som i stor grad har sentralisert administrasjonen, har nok vært noe varierte, da administrasjonen kan bli for fjern fra de faglige prosessene (Lekve et al., 2014).

Det er mye som tyder på at administrasjonen blir mer profesjonalisert og spisset, og det er også mange forventninger knyttet til dette i datamaterialet, særlig i intervjuene. Denne endringen er noe større for de ansatte ved de andre studiestedene enn Bergen. En mer spisset og profesjonalisert administrasjon skaper også bekymringer om hvorvidt ikke flere oppgaver har falt mellom flere stoler. Det er i liten grad en oppfatning at den nye organiseringen vil øke kvaliteten på og tilgjengeligheten til

administrativ støtte, men dette funnet bør også ses i lys av at nye administrative prosesser i mange tilfeller er i etableringsfasen. Et unntak som nevnes i flere intervjuer, er støtte til forskningsrådssøknader, der et mer profesjonalisert støtteapparat er noe flere ansatte framhever som noe positivt. Et godt resultat fra tildelingene i 2019/2020 kan også tyde på at dette arbeidet har gitt resultater, selv om vi i liten grad kan etablere årsakssammenhenger her.

Flere peker på økt formalisering av administrasjonen. Selv om de tre tidligere høgskolene var forholdsvis like, var ikke de administrative kulturene like. HiB skilte seg tydelig ut som en større og allerede mer formalisert organisasjon, mens overgangen for HSH og HiSF var mye større. På mange måter har også HVL kanskje blitt mer lik andre store læresteder som har forholdsvis tunge administrative systemer. Flere faglig ansatte ved HVL mener at deres administrative arbeidsoppgaver har økt og at avstanden til administrasjonen har blitt større. Dette gjelder også omfanget av ulike digitale løsninger, som omfattes som tungvinte og lite samkjørte. Det kan hende noe av dette vil reduseres over tid. Det er også tydelig at en større, mer kompleks og mer formell organisasjon vil kreve en annen form for administrasjon. Den kan i mindre grad operere som en dugnad, der prosessene følges av den enkelte fra å til å. Her er det viktig å unngå at administrasjonen vokser på en måte som frakobler den fra den faglige virksomheten og skaper ytterligere byråkratisering.

Spørreskjemasvarene tyder på at administrativ samkjøring har vært tid- og ressurskrevende. Det har tatt mye tid å etablere felles rutiner, og flere ansatte føler fortsatt at dette har gått ut over primæroppgavene. Det er da kanskje ikke så rart at faglig ansatte opplever at de har fått flere administrative oppgaver. Spørsmålet nå er om dette er noe som er midlertidig, og om det kan finnes en mer hensiktsmessig og smidig samarbeidsrelasjon mellom faglig og administrativt ansatte.

Det finnes også en viss utydelighet i den nye administrative organiseringen, akkurat som i den faglige – da det også høsten 2019 kom enkelte svar i spørreskjemaet om at det å gi fra seg enkelte arbeidsoppgaver ikke hadde vært så lett. Enkelte administrativt ansatte opplevde også å ha ledere som ikke var til stede, og heller ikke hadde hatt medarbeidersamtaler på daværende tidspunkt. Her er det viktig å følge med og sikre at disse prosessene lander smart.

Hvis den administrative strukturen skal støtte opp under HVLs faglige ambisjoner, er det viktig at det er samsvar mellom faglig og administrativ organisering. Siden den administrative strukturen er forholdsvis ny, er det vanskelig å gi en entydig vurdering av den, da mange prosedyrer og prosesser er under etablering. Men, 4 av 10 administrativt ansatte er litt eller helt uenige i at det er godt samsvar mellom faglig og administrativ organisering, noe som tyder på at man fortsatt har en vei å gå i etableringen av slikt samsvar og gode samhandlingsrelasjoner. Disse er nødvendige for at administrasjonen skal støtte opp under HVLs faglige mål.

Et punkt i evalueringen er hvorvidt den nye organiseringen også støtter og ivaretar administrative karriereveier. Data i evalueringen tyder på at dette er ganske uklart for de ansatte på nåværende tidspunkt. Mange har nettopp blitt kjent med egne arbeidsoppgaver eller holder fortsatt på med opplæring. Mange enheter framstår som å være i oppstartsfasen, der mer praktiske spørsmål – knyttet til for eksempel møtestrukturer og -kulturer, informasjonsflyt og samarbeid står mye høyere på agendaen enn karriereveier. Etter en lang periode med intensiv omorganisering framstår det som om det for mange ansatte er viktig å få arbeidsro og sikre at rutinene etableres og institusjonaliseres likt på tvers av studiestedene.

13.1.3 Har løsningene oppslutning?

En En siste sentral problemstilling var at evalueringen skulle undersøke om de valgte løsningene har oppslutning i de faglige og administrative enhetene, på tvers av fakulteter, og på tvers av nærregioner og studiesteder, samt når det gjelder universitetsambisjonen.

Mange av funnene i de forrige to punktene handler om oppslutning og de ansattes opplevelse av den nye faglige og administrative organiseringen. Som vi har påpekt, ansattes oppfatning av strukturen og rutinene er svært viktig, da de iverksetter strukturen i praksis. Godt samarbeid kan fungere også på tross av en ineffektiv formell struktur, og en svært god struktur garanterer ikke godt samarbeid. Av den grunn er dette punktet svært viktig for å vurdere hvordan ny faglig og administrativ organisering bidrar til HVLs måloppnåelse.

Gjennom hele prosjektperioden har vi observert at HVL på mange måter er en paradoksalt institusjon. Profilmessig er HVL en typisk høgskole – for eksempel ved at HVL har forholdsvis lav ekstern finansiering og nivå 2-publisering. Men, på mange av de faglige indikatorene går det egentlig ganske bra. Det etableres doktorgradsprogrammer, publiseres mer og av flere, det er suksess med eksterne søknader, HVL har fått en SFU, det er mange klynger, det er god kandidatproduksjon osv. Samtidig observerer vi en organisasjon som er svært endringstrøtt, frustrert og sliten, midt i en krevende og omfattende fusjonsprosess. Det har vært mange endringer som har gått raskt. Som nevnt ovenfor har mange av disse endringene ikke kun handlet om rent formell tilhørighet i en organisasjonsenhet, men også om en rekke kulturelle og sosiale faktorer i en organisasjon. Det handler om lokale symboler og praksiser, måter man kommuniserer med hverandre på, og små hverdagslige arbeidssituasjoner som skaper mening og innhold. Organisasjonen har vært i svært rask endring, med mye usikkerhet og uklarhet. Mange av ideene i den prosessen har vært fine, for eksempel om bred involvering. Men resultatet har blitt at prosessene har blitt enda tyngre og enda mindre oversiktlige. Selv om disse handler om fusjonsprosessen, har de også konsekvenser for hvordan organisasjonen oppfattes nå.

I store trekk framstår det som om det er noe mer bekymring ved Stord og Sogndal på en rekke av variablene i spørreskjemaet. Ser man også på rekruttering til disse to studiestedene, var disse også blant dem som slet med rekruttering på enkelte fagområder. Da er det heller ikke unaturlig at man har spørsmål knyttet til framtiden, og at nåværende organisering og struktur ses i lys av dette.

På fakultetsnivå framstår det som om organiseringen ved FLKI er noe mer uklar enn ved andre fakultetene, mens det også ved FØS pekes på utydighet og en vanskelig situasjon. Dette kan også knyttes til fakultetets vanskelige økonomiske situasjon. FHS framstår som et fakultet som har kommet lengst i samkjøringen innen enkelte helsefag, men som også framstår som et fakultet med mindre klarhet rundt organisatoriske løsninger.

Samlet sett kan man allikevel si at det i flere spørsmål er betydelig enighet på tvers av studiesteder, fakulteter og for dem med eller uten lederverv. Selv om det i noen tilfeller kan se ut som om det er noen andre «der ute» i organisasjonen som bestemmer uten å ta hensyn til den enkelte, er det faktisk betydelig felles forståelse for de utfordringene organisasjonen står overfor.

En viktig aspekt ved HVLs organisering og styring er at fusjonen var resultatet av at tre høyskoler slo seg sammen, i motsetning til fusjonsprosesser som var virksomhetsovertakelser. Det er imidlertid helt tydelig i mange av de kvalitative dataene at selv om de tre høyskolene var likeverdige partnere, merkes forskjellen i størrelse godt. Det kan hende at man har underkommunisert betydningen av det i virkeligheten. Det vi så i intervjuene, var at flere ansatte i Bergen er redd for å framstå som om de overkjører (særlig i administrasjonen), mens andre oppfatter det som om «kjøttvekta» vinner, og Bergen styrer alt. Funn i undersøkelsen tyder på at dette er noe de ansatte ved alle studiesteder reflekterer over og er bekymret over – både i Bergen og ved de andre studiestedene. Dette peker igjen på at selv om organisasjonen er på plass på kartet, oppleves det svært annerledes i ulike deler av organisasjonen.

En tolking av dette er at det ved alle studiesteder finnes en rekke såkalte «organisatoriske myter» om «den andre». Den 'andre' kan være enten Bergen, et mindre/større studiested, et annet fakultet som er større/mindre, de som forsker eller ikke, ledelsen, lokal leder, osv. Det er en opplevelse av at den virksomheten man tidligere har hatt, forsvinner og har blitt erstattet med noe uoversiktlig og upersonlig. Det er en motsetning mellom Bergen og de mindre campusene som pekes på som et hovedskille, noe som tyder på at geografi er en viktig dimensjon. Det kan være mange grunner til hvorfor det oppfattes slik. HiB var allerede en litt større høyskole og dermed også mer formalisert med hensyn til organisering og organisatoriske prosesser. De hadde også forholdsvis nylig gått gjennom en administrativ omorganisering. Ved etableringen av HVL framsto det dermed i enkelte situasjoner der det ble oppfattet at «bergensmodellen» tok over. Det kan være tilfellet, men deler av

forklaringen kan også finnes i størrelse og flere organisatoriske nivåer som har økt avstandene.

Diskusjoner om stedlighet kom opp i alle kvalitative data. Et tiltak som har blitt satt i verk på HVL, er å etablere campusråd, men da vi intervjuet de ansatte våren 2019, mente flere at rollen og mandatet til rådene var svært uklare og til dels administrativ. Flere mente at rådet framstod som svært teknisk og hadde i praksis liten myndighet.

Det som er klart, er at det enda ikke framstår som om det har blitt etablert en god balanse mellom HVL som en helhet, og de ulike geografiske lokalitetene. Men, det er også forholdsvis tidlig i fusjonsprosessen, og diskusjoner om geografi handler om bredere debatter om identitet og kultur.

Det er forståelig at organisasjonen på nåværende tidspunkt har vært sliten og frustrert. Fusjonen har vært krevende. Det neste stadiet i å bygge en ny organisasjon, er kanskje tanken på hvordan HVL kan bli et felles prosjekt, der engasjementet også kan bygges nedenfra. De delte meningene om universitetsstatus og fusjonen som sådan peker på at man fortsatt har en vei å gå med å forankre disse ideene tydelig i alle ledd av organisasjonen. Når man skal gjøre det, er intern kommunikasjon, koordinering og identitetsarbeid viktig framover. Her må alle på banen – HVL er et felles prosjekt.

13.2 Våre råd for videre utvikling

Vi har gruppert våre råd for videre utvikling i tre hovedkategorier. De første handler om organisering, styring og struktur ved HVL. Men som nevnt vil ikke endringene i organisasjonsstrukturen i seg selv løse alle problemer, og vi mener derfor at det også er viktig å jobbe med kommunikasjon og kultur ved HVL. Sist, men ikke minst, har vi en rekke råd og kommentarer angående primærprosessene ved HVL – det vil si utdanning, forskning og samhandling og forholdet mellom organisatoriske prosesser og måloppnåelse.

Et viktig utgangspunkt for våre råd er at organisasjonen er ganske sliten av endringer. Vi råder dermed HVL til ikke å gjennomføre nye, store organisatoriske omveltninger, da mange ansatte er svært endringstrøtte. Nye store strukturendringer kan også slå ut negativt ut, og de vil trolig ikke skape klarhet i organisasjonen. Reorganiseringsprosesser skaper sjelden en helt ny organisasjon, i stedet kan man finne mange lag av ny og gammel organisering. Med andre ord, en ny reorganisering vil trolig ikke skape mer klarhet i seg selv. Komplekse organisasjoner som UH-institusjoner fungerer sjelden som rasjonelle byråkratier. Selv når vertikal styring styrkes, skaper det utydeligheter horisontalt (Maassen & Stensaker, 2019).

Det som er viktig nå, er å finne gode samarbeidsrelasjoner innad i eksisterende struktur og gjøre noen mindre justeringer. Endringene som gjøres, bør dermed

heller foretas inkrementelt, og de bør kommuniseres og begrunnes tydelig så beslutningene også kan ha legitimitet i organisasjonen. Et overordnet råd fra oss er dermed å jobbe aktivt med å ta seg tid til å snakke ordentlig sammen, og bruke tid på virkelig å jobbe med HVL som et felles prosjekt, med felles identitet.

13.2.1 Organisering, styring og struktur

Her peker vi på fire overordnede temaer for videre organisasjonsutvikling og to konkrete forbedringspunkter.

Tydelighet og vertikal styring i organisasjonen. Organisering er ikke et magisk virkemiddel for problemløsning. Når vi skriver om manglende tydelighet i organisasjonen samt utydelige styringslinjer i faglig og administrativ struktur, betyr det ikke at vi antar at en mer tydelig organisering vil fjerne spenningene i en organisasjon som HVL. UH-institusjoner har alltid hatt enkelte spenningsmomenter som er til dels uløselige. En såkalt «sunn mengde» med litt løse koblinger i organisasjonen gir plass for lokal faglig kreativitet og initiativ. Det handler dermed også om å skape de riktige rammebetingelsene for slikt arbeid. Nå oppfattes organisasjonen som topptung, antakelig også fordi HVL har forholdsvis mange ansatte med en form for lederverv. Det er behov for å bedre balansen og ta en kritisk gjennomgang av hvilke oppgaver som kan delegeres nedover i organisasjonen og se hvordan det også kan skape og styrke engasjementet nedenfra. Det handler om å skape organisatorisk rom for faglig utvikling, enten i form av formell delegasjon eller finansiering. Dette må ikke være store midler, men kan være midler til å drive med innovativ undervisning eller dyrke fram nye forskningsideer utenfor de etablerte kompetansehevingstiltakene.

Kommunikasjon og koordinering. Et sentralt funn knyttet til både styring og organisering er at HVL mangler en tydelig og helhetlig kommunikasjonsstrategi for hele organisasjonen. Det betyr at selv om strukturen er på plass, når ikke informasjonen fram til alle deler av organisasjonen. Det brukes flere kanaler, kanalene skiftes, og viktig informasjon når ikke de ansatte. Dette påvirker også viktig dialog om fellesskap. Det betyr ikke at det ikke finnes informasjon, men at det i noen tilfeller også kan bli for mye: Informasjonsflyten oppfattes som uoversiktlig og fragmentert. Dette gjelder også struktur og kultur for interne (digitale) møter. Flere peker på økt møtevirkosomhet, så det er behov å se kritisk på innholdet i møtene, og hvordan de kan være faglig relevante. Hvilken type informasjonsformidling krever et møte, og hva kan kommuniseres gjennom andre kanaler? God digital møtekultur krever også tilstrekkelig med digital infrastruktur. Her nevner flere at dette påvirker den faktiske dialogen på møtene.

Administrativ integrasjon. Ved flere fakulteter har faglig ansatte hatt flere felles seminarer og møter for å jobbe med integrasjonsprosesser. Dette ble flere ganger framhevet som et viktig tiltak for å skape mer personlige relasjoner. Selv om

budsjettsituasjonen for HVL er begrenset, bør det også prioriteres midler for at administrativt ansatte kan treffes og bli kjent med hverandre på tvers av studiesteder og slik styrke felles dialog. Den administrative strukturen oppleves på nåværende tidspunkt som såpass fersk at det å fortsette å bygge relasjoner også i administrasjonen på nåværende tidspunkt er viktig.

Stedlighet og avstand. Et gjennomgående tema i dataene våre er at balansen mellom stedlighet og avstand ikke enda har funnet sin plass i nåværende organisering. Geografi kan man ikke endre, så avstandene vil jo være der. Spørsmålet er hvordan HVL håndterer avstandene. Noe av dette kan også være et resultat av at balansen mellom standardisering på tvers av studiesteder ikke har fungert i alle tilfeller. Selv om betydningen av lokale tiltak og lokale ordninger nevnes i en rekke strategiske dokumenter og uttalelser, sitter mange av de ansatte igjen med en følelse av at mye av særpreget standardiseres og organiseres bort. Det peker på behovet for en bedre samtale om denne balansen. Også her finnes det ikke en enkel løsning som vil gjelde på tvers av ulike oppgaver, men det er behov for en dialog om emnet i hele organisasjonen. Det er åpenbart at HVL må bygge på faglige synergier og at viktig faglig integrasjonsarbeid må gjøres. Men det er også viktig å sikre at de lokale studiestedene kan ivareta sitt særpreg og sine styrker. Dette er en styrke for hele HVL.

I tillegg til disse fire overordnede områdene vil vi særlig framheve betydningen av ledelse og strategisk handlingsrom på fakultetsnivå.

Ledelsesopplæring og ledelsespraksis. Selv om mange er fornøyd med sin nærmeste leder, er også enkelte noe overrasket over at ledelsesopplæring ikke er obligatorisk. For nye ledere bør det i framtiden være obligatorisk. Oppmerksomhet bør også rettes mot hvordan HVL kan støtte opp under ledernes rom for mer strategisk arbeid, og redusere noe av den administrative byrden.

Ledelse i UH-institusjoner krever også en forståelse av de særegne kjennetegn av universiteter og høgskoler, og evne til å håndtere en organisatorisk virkelighet som er full av motsetninger, spenninger og paradokser (Askling & Stensaker, 2002). Ikke alle av disse kan løses eller organiseres bort. Ledelse av UH institusjoner er dermed også en øvelse i å håndtere spenningsmomenter.

Strategisk handlingsrom på fakultetene. I nåværende modell har (enkelte av) fakultetene svært lite strategisk økonomisk handlingsrom. Hvis fakultetene også skal ha mulighetsrom for å drive med mer strategisk utvikling av fagområdene sine, bør de også ha litt flere strategiske midler.

13.2.2 Kultur og identitet i en ny organisasjon

Ikke alle problemstillinger som denne rapporten peker på, handler om faglig og administrativ struktur. Mange av temaene handler vel så mye om kultur. Helt

grunnleggende er det spørsmål om «Hvem er HVL»? Har HVL fått en felles identitet og selvforståelse?

Det er dermed behov for å drive med **kulturarbeid**. Men slikt kulturarbeid må være hybridorientert – det må både bygge opp HVL, men heller ikke glemme det lokale. Det er mange bekymringer for det lokale. HVL er faktisk en institusjon med fem studiesteder i tre nærregioner. Å feire heller enn å fjerne denne store geografiske variasjonen, og i større grad anerkjenne ulike lokale behov, kan også styrke HVL som helhet. Det framstår som om dette også gjøres til en viss grad, men ut ifra de ansattes opplevelser å dømme, kunne det trolig gjøres enda mer. Det er viktig å fremme dialog om viktige temaer i organisasjonen. Dialog og samarbeid kan også skape grunnlag for bedre organisatoriske prosesser, og felles identitets- og normbygging (Adler & Heckscher, 2018).

Samlet sett mener vi egentlig at HVL trenger litt tid til å bygge opp organisatoriske myter og sagaer, som er viktige for UH-institusjoner (Clark, 1972). Slike sagaer handler om felles identitetsmarkører, kulturelle symboler og viktige hendelser. Organisatoriske sagaer skaper stolthet og lojalitet. Men det tar også lang tid å skape dem. Det betyr ikke at HVL ikke bør rette oppmerksomheten mot disse nå, tvert imot – slike organisatoriske sagaer må bygges opp over tid. Det er viktig at disse organisatoriske sagaene også skapes rundt ting HVL kan være faglig stolt over, heller enn at symbolene blir bygget rundt motstand og frustrasjon. Uro må håndteres, særlig i situasjoner der studentøkningen plutselig reduseres.

HVL vil bli universitet, et universitet som har en egen profil og en retning mot arbeidslivet og profesjonene. En slik profil vil også ha behov for innovasjon og nytenking i det faglige arbeidet. Her finnes det eksempler ved andre læresteder, gjennom bruk av lokale utviklingsmidler.

I begynnelsen av dette kapitlet pekte vi på behovet for å snakke mer sammen, ha en dialog om hva HVL som institusjon er. Det handler om at en organisasjon har blitt formelt etablert, men må nå **konsolideres**. Det vil si, en formell struktur må omsettes til praksis. Det innebærer et behov for å finne tid og mulighet til å ha en god samtale om hvem HVL er, og hva det vil bety at HVL blir et universitet. Hva betyr det å ha virksomhet på fem studiesteder med tanke på samhandling? Hvordan konkurrerer satsingene på forskning, praksisnærhet og utdanning? Disse motsetningene og konkurrerende målene har alltid vært der og finnes også ved de fleste andre læresteder, så hva vil være HVLs unike måte å balansere disse på? Hvordan kan man utvikle slike ideer videre sammen? Fra et ledelsesperspektiv handler det om å ha en god plan og oversikt for hvilke områder som egentlig krever mer oppmerksomhet og dialog. Fra de ansattes perspektiv handler det om å delta i den diskusjonen, ikke i form av nye og raske høringer, men gjennom en faglig forankret dialog om HVL som en organisasjon.

13.2.3 Utdanning, forskning og samhandling

Når det gjelder problemstillinger knyttet til primærprosessene ved HVL, er det mange piler som peker oppover. Det er flere som er førstestillingskompetente, flere søkere, mer forskning, flere publikasjoner, osv. Her er det imidlertid allikevel behov for noen mindre justeringer som har blitt påpekt i datamaterialet. Rådene vi har er forholdsvis konkrete og avgrensede.

Kompetanseprofil. Balansen mellom førstestillingsfokus og praksisfelt er en gjenganger i datamaterialet. Hvis HVL skal bli et annerledes universitet og på alvor dyrke en annen type profil, kan det være nødvendig å rekruttere enkelte med en annen kompetanseprofil. Det er viktig at en ny rekrutteringspraksis ikke bidrar til en opplevelse av A- og B-lag ved institusjonen.

Opptak. Selv om det er flere søkere til hele HVL, sliter enkelte studiesteder med rekruttering innad på enkelte fagfelt. HVL har vedtatt en strategi for rekruttering, men den framstår som forholdsvis lite operasjonalisert.

Reduserte ressurser og utdanningskvalitet. Flere peker på reduserte ressurser til utdanningene. Gitt den økonomiske situasjonen i det norske UH-landskapet, er dette trolig den nye normalen. Også her vil vi peke på behovet for å ha en god dialog rundt universitetsambisjonen og dens konsekvenser, og erfaringsutveksling om god praksis og faglig utvikling. Dette gjelder også en sterkere kobling mellom FoU-prioriteringene og utdanningene og hvordan utdanningene kan dra nytte av midlene som brukes til FoU. Hvordan kan studentene involveres enda mer her?

Tilgjengelighet av universitetspedagogiske kurs. For å styrke betingelsene for pedagogisk nyskaping, er det viktig at universitetspedagogiske kurs er lett tilgjengelige for alle ansatte, også på tvers av studiesteder.

Infrastruktur. For enkelte utdanninger som tilbys på tvers av geografiske avstander, ble det pekt på en rekke helt konkrete utfordringer med infrastruktur. Disse bør ikke stå i veien for gode undervisningstilbud på tvers av studiesteder.

Internasjonalisering. Her framstår det som om HVL kan øke innsatsen, men også vurdere andre former for internasjonalt samarbeid. European University Initiative Consortie vil være en mulighet, og nyskapende måter å tenke på studentmobilitet gjennom teknologi på vil være en annen. Begge krever trolig bra infrastruktur.

Ekstern finansiering av FoU. Selv om HVL fikk god uttelling for 2019, er det fortsatt plass til å øke andelen ekstern finansiering betydelig. Dette krever målrettet arbeid med å styrke forskningskvalitet. Mentorkurs, søknadskompetanse, interne ordninger.

Samhandling. Forskningen på ekstern samhandling viser at mye av den eksterne samhandlingen er individbasert. Her er det viktig å se hvilke strukturelle betingelser ved HVL som kan støtte opp om en slik utvikling. Styrken ved HVLS profil ser ut til å være klynge- og nettverkssamarbeid, noe som også bør videreutvikles og framheves som særlig styrke ved HVL. Dette innebærer både forskning og utdanning.

Referanser

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2018). Collaboration as an Organization Design for Shared Purpose', Toward Permeable Boundaries of Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 57, 81-111.
- Agresti, A. (2002). *Categorical Data Analysis, Second Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Askling, B., & Stensaker, B. (2002). Academic Leadership: Prescriptions, Practices and Paradoxes. *Tertiary Education and Management*, 8(2), 113-125.
doi:10.1023/A:1015612510179
- Bleiklie, I., Enders, J., & Lepori, B. (2015). Organizations as penetrated hierarchies. Environmental pressures and control in professional organizations. *Organization Studies* 36(7), 873-896. doi:10.1177/0170840615571960
- Bleiklie, I., Enders, J., & Lepori, B. (2017). Organisational Configurations of Modern Universities, Institutional Logics and Public Policies—Towards an Integrative Framework. In I. Bleiklie, J. Enders, & B. Lepori (Eds.), *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective* (pp. 303-326). Cham: Springer International Publishing.
- 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. . In Oslo: NIFU.
- Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., Melin, G., Hovdhaugen, E., & Vabø, A. (2018). Er NTNU på rett vei? Følgeevaluering av fusjonen. Delrapport 2. In Oslo: NIFU.
- Borlaug, S. B., Thune, T., & Gulbrandsen, M. (2015). Samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon – kunnskapstriangelet i politikk og praksis. In N. Frølich (Ed.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brockerohoff, L., Huisman, J., & Laufer, M. (2015). Quality in Higher Education: A literature review. *CHEGG. Ghent University. Ghent* .
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2015). *Hyper-organization: Global organizational expansion*: Oxford University Press.

- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Cai, Y., Pinheiro, R., Geschwind, L., & Aarrevaara, T. (2016). Towards a novel conceptual framework for understanding mergers in higher education. *European Journal of Higher Education*, 6(1), 7-24.
- Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184. doi:10.2307/2393952
- Clark, B. R. (1983). *Higher Education systems: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Damşa, C., de Lange, T., Elken, M., Esterhazy, R., Fossland, T., Frølich, N., . . . Nordkvelle, Y. T. (2015). *Quality in Norwegian Higher Education: A review of research on aspects affecting student learning* (8232701277). Retrieved from Oslo:
- De Boer, H., File, J., Huisman, J., Seeber, M., Vukasovic, M., & Westerheijden, D. F. (Eds.). (2017). *Policy analysis of structural reform in European Higher Education: processes and outcomes*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., & Mulrooney, H. (2018). What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. *Studies in Higher Education*, 1-13.
- DIKU. (2019). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2019*. In. Oslo: DIKU.
- Elken, M., & Frølich, N. (2016). Pulling the plug in a bathtub – the big consequences of a small change in Norwegian higher education. In J. Huisman, H. de Boer, D. Westerheijden, M. Vukasovic, M. Seeber, & J. File (Eds.), *Structural reform in higher education examining policy success and failure*
- Elken, M., & Røsdal, T. (2017). Professional higher education institutions as organizational actors. *Tertiary Education and Management*, 1-12. doi:10.1080/13583883.2017.1371217
- Elken, M., & Stensaker, B. (2015). *Organisering av flercampusuniversitet: En diskusjon av prinsipper og etablert praksis ved noen utenlandske læresteder*. Retrieved from Oslo:
- Elken, M., & Stensaker, B. (2018). Conceptualising 'Quality Work' in Higher Education. *Quality in Higher Education*. doi:10.1080/13538322.2018.1554782
- Elken, M., & Wollscheid, S. (2016). The relationship between research and education: typologies and indicators. A literature review. In. Oslo: NIFU.
- Erlingsdottir, G., & Lindberg, K. (2005). Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complementary or competing processes. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global ideas* (pp. 47-70). Malmö: Liber & CBS Press.
- Frølich, N. (2005). Implementation of New Public Management in Norwegian Universities. *European journal of education*, 40(2), 223 - 234.

- Frølich, N., Christensen, T., & Stensaker, B. (2019). Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models. *Public Policy and Administration*, 34(4), 475-493. doi:10.1177/0952076718762041
- Frølich, N., Reiling, R. B., Gunnes, H., Mangset, M., Orupabo, J., Ulvestad, M. E. S., ... Larsen, E. P. H. (2019). Attraktive akademiske karrierer? Søknung, rekruttering og mobilitet i UH-sektoren. In *NIFU Rapport 2019:10*. Oslo: NIFU.
- Frølich, N., Trondal, J., Caspersen, J., & Reymert, I. (2019). Reformen i UH-sektoren. Det muliges kunst. In T. Lauvdal & J. P. Knudsen (Eds.), *Geografi, kunnskap, vitenskap. Den regionale UH-sektorens framvekst og betydning*. Oslo: Cappelen Damm.
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47(4), 455-471. doi:10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1
- Gunnes, H. (2018). Tidsbruksundersøkelse for universiteter og høyskoler. En kartlegging av tidsbruk blant vitenskapelig og faglig tilsatte i 2016. In *NIFU arbeidsnotat 2018:2*. Oslo: NIFU.
- Harman, G., & Harman, K. (2003). Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*, 9(1), 29-44. doi:10.1023/A:1022261409801
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. doi:10.1080/0260293930180102
- Indikatorrapporten. (2019). Indikatorrapporten 2019. In. Oslo: Forskningsrådet.
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. In G. S. Drori, J. W. Meyer, & H. Hwang (Eds.), *Globalization and organization: world society and organizational change*. Oxford: Oxford University Press.
- Kyvik, S. (1999). *Evaluering av hogskolereformen. Sluttrapport*. Retrieved from Oslo:
- Kyvik, S. (2003). Universitetsorganisasjon: administrative stordriftsfordeler. In I. M. Larsen & B. Stensaker (Eds.), *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universiteten* (pp. 155-171). Oslo: Capellen akademisk forlag.
- Kyvik, S., Reymert, I., Vabø, A., & Alvsvåg, A. (2015). *Forskergrupper i universitets- og høyskolesektoren*. Retrieved from Oslo:
- Kyvik, S., & Skodvin, O.-J. (1998). FoU ved statlige høyskoler In *NIFU-rapport 1998:10*. Oslo: NIFU.
- Kyvik, S., & Stensaker, B. (2013). Factors Affecting the Decision to Merge: The case of strategic mergers in Norwegian higher education. *Tertiary Education and Management*, 19(4), 323-337. doi:10.1080/13583883.2013.805424
- Kyvik, S., & Vabo, A. (2015). Forskergrupper – hvilken betydning har de for forsknings- og utdanningsvirksomheten? In N. Frølich (Ed.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (pp. 94-107). Oslo: Universitetsforlaget.

- Larsen, I. M., & Kyvik, S. (2006). Tolv år etter høgskolereformen – en statusrapport om FOU i statlige høgskoler. In *NIFU STEP-rapport 2006:7*. Oslo: NIFU.
- Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., Røsdal, T., & Gleinsvik, A. (2014). *HiOA underveis mot strategiske mål? Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus*. Retrieved from Oslo:
- Locke, W. (2007). Higher education mergers: Integrating organisational cultures and developing appropriate management styles. *Higher Education Quarterly*, 61(1), 83-102.
- Maassen, P., & Stensaker, B. (2019). From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation. *Higher Education Quarterly*, 0(0). doi:10.1111/hequ.12229
- Meld. St. 18 (2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83, 340-363.
- Norgård, J., & Skodvin, O.-J. (2002). The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. *Higher Education*, 44(1), 73-90. doi:10.1023/A:1015513111300
- Pritchard, R. M. O., & Williamson, A. (2008). Long-term Human Outcomes of a "Shotgun" Marriage in Higher Education. *Higher Education Management and Policy*, 20(1), 1-23.
- Ramirez, F. (2010). Accounting for excellence: transforming universities into organizational actors. In V. Rust, L. Portnoi, & S. Bagely (Eds.), *Higher education, policy, and the global competition phenomenon*: Palgrave Macmillan.
- Reay, T., Zilber, T. B., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2019). *Institutions and Organizations: A Process View*. Oxford: Oxford University Press.
- Røsdal, T., Elken, M., & Frølich, N. (2019). Struktur, kommunikasjon og kultur i en ny organisasjon. In Oslo: NIFU.
- Røsdal, T., Kyvik, S., Næss, T., Gunnes, H., & Olsen, B. M. (2015). *Fusjonsutredning for Høgskolen i Bergen, Høgskolen i Sogn og Fjordane, og Høgskolen i Stord/Haugesund*. Retrieved from Oslo:
- Scriven, M. (1996). Types of evaluation and types of evaluator. *Evaluation practice*, 17(2), 151-161.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448. doi:10.1111/padm.12105
- Skjelbred, S.-E., & Elken, M. (2019). Fusjon skaper usikkerhet i nåtiden, men positive forventninger til framtiden. . In Oslo: NIFU.
- Skoie, H. (1995). Professor II-ordningen i Norge. *Forskningspolitikk*, 1995(4).

- Tellmann, S. M., Røsdal, T., & Frølich, N. (2016). *Gjennomgang av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet*. Retrieved from Oslo:
- Tellmann, S. M., Ulvestad, M. E., Reymert, I., & Gunnes, H. (2019). Karriere og arbeidsvilkår i norsk academia : Resultater fra en survey blant vitenskapelig ansatte. In. 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. In *NIFU rapport 23/2014*. Oslo: NIFU.
- Vabø, A., Melin, G., Aanstad, S., Borlaug, S. B., & Dalseng, C. F. (2016). Utviklingen av det nye NTNU: Rom for alle og rom for fornying? En underveisevaluering av fusjonen. In. Oslo: NIFU.
- Välilmaa, J., Aittola, H., & Ursin, J. (2014). University mergers in Finland: Mediating global competition. *New Directions for Higher Education, 2014*(168), 41-53.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Sciences Quarterly, 21*(1), 1-19.
- Wiers-Jensen, J. (2014). *Utenlandske studenters syn på å studere i Norge*. Retrieved from Oslo:
- Wiggen, K. S., Øygarden, K. F., Bakken, P., & Pedersen, L. F. (2020). Studiebarometer 2019. Hovedtendenser. In. Oslo: NOKUT.

14 Vedlegg 1

14.1 Målbeskrivelser

Som en del av arbeidet med rapporten ble et stort antall ulike indikatorer vurdert. Disse ble ikke vurdert for å evaluere fusjonen, men for å få et overblikk over HVLs faglige aktiviteter og arbeidet. Identifiserte indikatorer bygger på en rekke ulike målformuleringer, internt ved HVL, fra offentlig styring, og også knyttet til kvalitetskriterier og universitetsstatus. Disse målformuleringene kan finnes i tabellen under. Dette er mål definert i HVLs egen strategi, utviklingsavtale, styringsparametere og universitetsambisjon.

Område	Dimensjoner
Utdanning	<p><u>Kvalitet i undervisning og gode læringsmiljø</u> God studentrekruttering og godt kvalifiserte søkere til alle campus (S) Utdanningene som bygger på forskning og erfaringsbasert kunnskap (S) Gode læringsmiljø som støtter studentenes læring (S) Kompetente ansatte med pedagogisk kompetanse (Utv, S) Bruke studentaktive og varierte undervisningsformer som støtter studentenes læring (S, Utv) Effektiv bruk av ressurser og fullføring på normert tid (S, St) Utdanne kompetente kandidater for arbeidslivet som kan bidra med nyskaping (S) Samarbeid med arbeidslivet i utdanningstilbudet og praksis – delmål <i>Utdanningene som bygger på forskning og erfaringsbasert kunnskap (S)</i> Utdanningene er utviklet og gjennomført i samarbeid med arbeidslivet (S, Utv) Drive med praksisnær utdanning der tverrfaglig samarbeid er bærende element (S, Utv) Bruk av delte stillinger for å styrke relevans av utdanningene (Utv)</p> <p><u>Etter og videreutdanningstilbud</u> Tilby EVU som arbeidslivet etterspør (S) Tilby EVU kurs for å styrke livslang læring i befolkningen (S)</p> <p><u>Internasjonalisering av utdanningene</u> Utdanninger som har en internasjonal dimensjon (S) Internasjonal rekruttering av studenter (S) Gode ordninger for studentutveksling (St, Utv, S)</p>
Forskning	<p><u>Faglige prioriteringer og samfunnsrelevans</u> Fokus på profesjons- og arbeidslivsrettet forskning som gjennomføres i samspill med samfunnet (S) Praksisnærhet i FoU aktiviteter med fokus på entreprenørskap, tverrprofesjonell og tverrfaglig samarbeid (S, Utv) Pådriver for tverrfaglig forskning, samarbeid og innovasjon (S) Ansatte deltar i forskningsnettverk og klyngesamarbeid (S) Bidra til bærekraftig utvikling og løse de store samfunnsutfordringer (S, Utv.)</p> <p><u>Kvalitet</u> Ledende rolle på egne satsingsområder (S)</p>

	<p>Vitenskapelig publisering av høy kvalitet (S, St)</p> <p><u>Ekstern finansiering</u></p> <p>Høy andel av ekstern finansiering (S, St)</p> <p>Høy andel av internasjonal finansiering (St, St)</p> <p>Høy aktivitet i å søke ekstern finansiering (S)</p> <p><u>Internasjonalisering</u></p> <p>Forskning som en del av nasjonalt og internasjonalt forskningsfelleskap (S)</p> <p><u>Doktorgradsutdanning</u></p> <p>Fagmiljøer med akademisk tyngde (Uni)</p> <p>Doktorgradsprogrammer som dekker institusjonens faglige profil (Uni)</p> <p>Inntak av minst 15 doktorgradsstudenter per program over tid (Uni)</p> <p>Uteksaminere minst fem kandidater i året over en treårsperiode i minst to av doktorgradsprogrammene. (Uni)</p>
Formidling	<p><u>Brukere og impact</u></p> <p>Deltakelse i klynger og nettverk, samt brukerinvolvering i faglige aktiviteter (Utv, S)</p> <p>Aktiv Råd for samarbeid med arbeidslivet (Utv)</p> <p>Samarbeidspartner for virksomheter på Vestlandet (S)</p> <p>Bidra til politikkkutforming og offentlig debatt med nytt kunnskap (S)</p> <p><u>Språk</u></p> <p>HVL skal ha et tydelig nynorsk profil (S)</p> <p>Jobbe for å sikre norsk som fagspråk (S)</p>
Organisasjon	<p><u>Ansatte</u></p> <p>Ansatte med høy kompetanse (S, Utv, St)</p> <p>Strategisk kompetanseutvikling og målrettet rekruttering (S)</p> <p>Internasjonal rekruttering av ansatte (S)</p> <p>Bruk av delte stillinger for å styrke relevans av utdanningene (Utv)</p> <p><u>Integrasjon</u></p> <p>Samkjøring av utdanninger og forskergrupper (S)</p> <p>Felleskap på tvers av studiesteder</p> <p>Arbeide mot felles identitet (S)</p> <p><u>Studentmedvirkning</u></p> <p>Studentmedvirkning i utvikling av utdanningene og forskning (S)</p> <p><u>Profesjonalisering av organisasjonen</u></p> <p>Profesjonell og effektiv organisasjon (S)</p> <p>Godt samarbeid mellom fag og administrasjon (S)</p> <p>Bruk av digitale løsninger for samhandling (S)</p>

Datamaterialet ble brukt for å få et helhetsbilde av HVL som en organisasjon og om vi kunne identifisere enkelte kritiske momenter. Vi har ikke inkludert alle disse data i rapporten. Vi har kun inkludert data i rapporten når dette er eksplisitt henvist i teksten og er noe som vi mener er viktige å rette oppmerksomhet på i videre arbeid med HVL som organisasjon.

14.2 Svarprosent per studiested i spørreskjema

Tabell 14.1. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelserne, etter fakultet/avdeling (studiested for fakulteter i parentes).

Fakultet / avdeling (studiested i parentes)	2018*		2019	
	N	Svar (%)	N	Svar (%)
FLKI	443	59	547	51
- (Bergen)	244	57	319	46
- (Sogndal)	103	72	121	53
- (Stord)	96	64	107	61
FHS	316	51	396	49
- (Bergen)	186	47	227	44
- (Førde)	40	57	52	50
- (Haugesund)	31	65	43	51
- (Sogndal)	36	58	43	58
- (Stord)	23	39	31	61
FIN	314	37	339	39
- (Bergen)	213	37	246	32
- (Førde)	11	73	17	53
- (Haugesund)	57	14	41	49
- (Sogndal)	33	61	35	63
FØS	86	71	124	51
- (Bergen)	24	67	33	45
- (Haugesund)	23	96	48	44
- (Sogndal)	39	59	43	70
Avd. for studieadm.	101	77	87	46
Avd. for org.utv. og dig.	71	58	56	38
Avd. for arealfor., drift og utv.	47	30	52	19
Bibliotek	48	54	46	50
Avd. for HR	38	55	36	50
Avd. for økonomi	40	63	31	48
Avd. for forsk. og int.	21	62	28	46
Avd. for kom. og samf.kont.	-	-	24	67
Annen adm/ledelse/uspes	181	58	94	55
HVL totalt	1733	56	1807	47

Studiestedsdataba med < 10 respondenter er fjernet. Totalsum ekskluderer derfor disse.

*Tall for 2018 er basert på antatt tilhørighet i tilsvarende enheter i 2019.

**Merk at hele administrasjonen fortsatt ikke var helt innplassert i 2018. Tilhørighet er dermed til dels ut ifra tidligere organisering.

14.3 Ecorda database – metodebeskrivelse

For en gjennomgang av søkning til EU er vår datakilde EU kommisjonenes datavarehus ECORDA, der vi finner opplysninger om alle søknader og prosjekter i EUs rammeprogrammer. Vi har avgrenset analysen til å gjelde FP7 og Horisont 2020, dvs. tidsrommet 2007-2019. ECORDA-data ble lastet ned i september 2019. Det er alltid tidslagg mellom hva som ligger registrert i ECORDA og alle til enhver tid godkjente søknader/pågående prosjekter, hvilket betyr at analysen vår vil mangle enkelte prosjekter finansiert i løpet av 2019.

I ECORDA er alle opplysninger om innvilgede prosjekter åpent tilgjengelig informasjon og alle institusjoner ligger inne med standardiserte navn. Det betyr at det er enkelt å hente ut informasjon om alle prosjektene til eksempelvis HVL. Dette er ikke tilfellet for søknadsdataene, som jo også inkluderer avslåtte søknader. Denne informasjonen er ikke åpent tilgjengelig, og heller ikke tillatt å omtale offentlig på institusjonsnivå. Det betyr at vi ikke har tillatelse til å vise individuelle tall for eksempelvis HVL sitt antall søknader eller suksessrate. Vi har kun lov til å offentliggjøre tall for HVLS antall prosjekter. Av den grunn vises tall for søknader og suksessrater for øvrige norske universiteter på aggregert nivå.

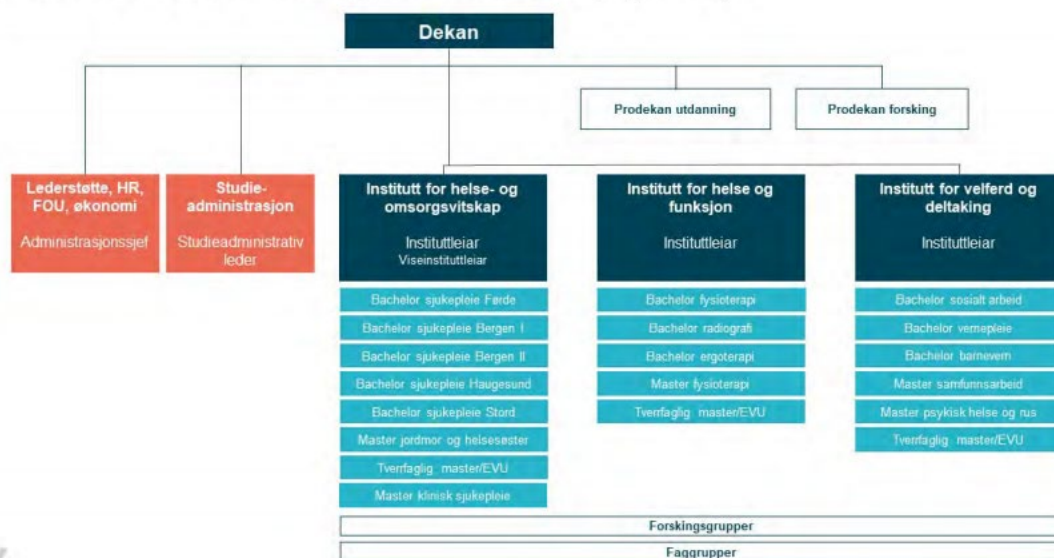
Søknadsdataene er heller ikke standardiserte på institusjonsnivå, hvilket betyr at vi har måttet manuelt søke opp alle søknader fra de involverte universitetene. Eksempelvis kan søknader fra HVL ligge inne som blant annet «Høgskulen på Vestlandet», «Sogn og Fjordane University College», «Western Norway University of Applied Sciences», osv. Tilsvarende for øvrige universiteter. Dette innebærer at HVL kanskje har egne tall for søknadsvolum som avviker noe fra våre tall. NIFU har imidlertid standardisert hele ECORDA databasen (ca. 1,4 millioner institusjonsnavn) og det er ingen grunn til å forvente noen systematiske skjevheter mellom universitetene som inngår i denne analysen med tanke på dekningsgrad av søknader som er identifisert i databasen. Det betyr at dataene som er brukt her er god egnet til vårt formål: å sammenligne HVL med andre norske læresteder.

Foruten å vise nøkkeltall for deltakelse i rammeprogrammene, gjør vi også enkelte beregninger der vi vekter tallene for størrelse på lærestedene. Universitetsstørrelse måles gjennom antall akademisk ansatte (fulltidsekvivalenter), der data er hentet fra databasen ETER (European Tertiary Education Register) som er en felleseuropeisk database for høyere utdanningsinstitusjoner. For hvert universitet bruker vi et gjennomsnitt av tilgjengelige data i ETER for perioden 2011-2014.

15 Vedlegg 2: Tabeller og figurer

15.1 Organisering, ledelse og administrasjon ved fakultetene

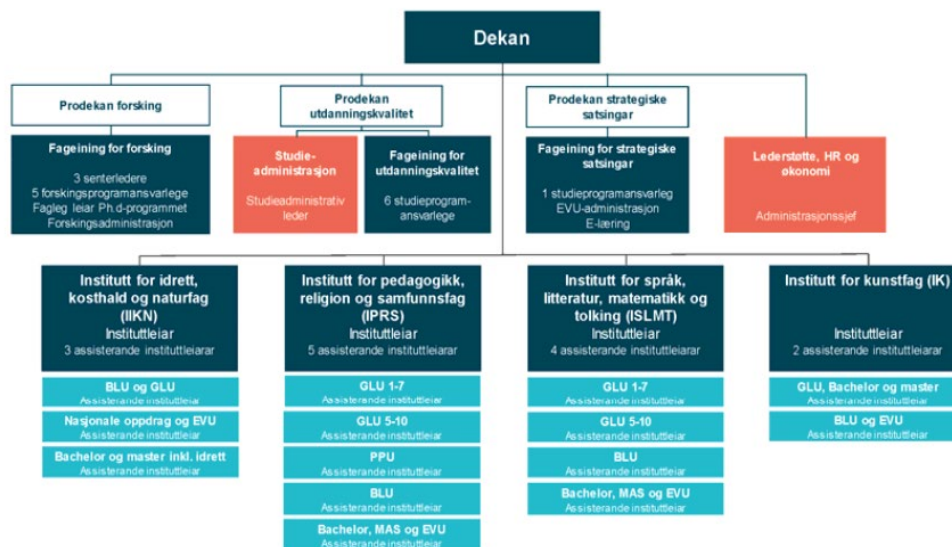
Fakultet for helse- og sosialvitenskap (FHS)



Figur 15.1. Organisering, ledelse og administrasjon ved FHS.

Kilde: HVL

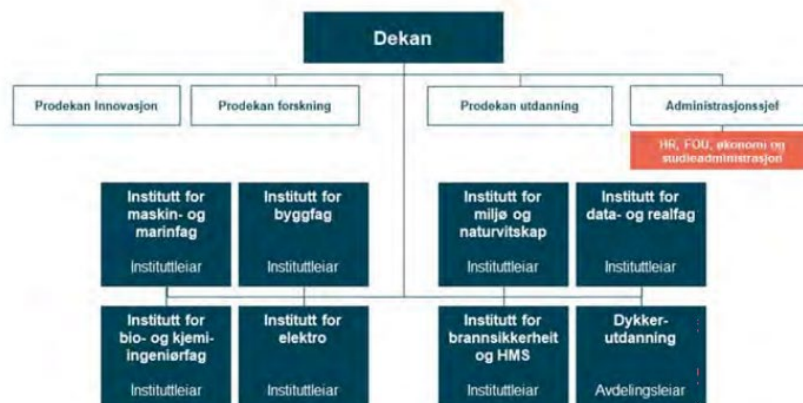
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett (FLKI)



Figur 15.2. Organisering, ledelse og administrasjon ved FLKI.

Kilde: HVL

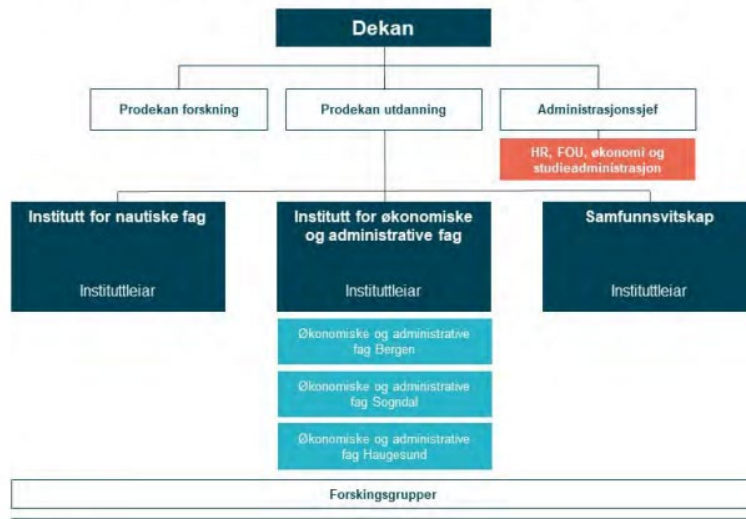
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap (FIN)



Figur 15.3. Organisering, ledelse og administrasjon ved FIN

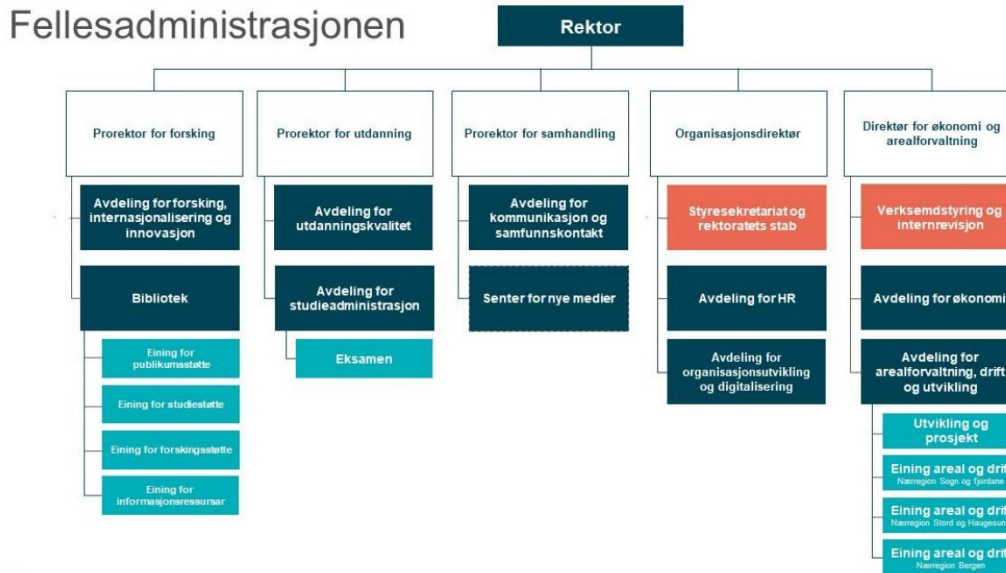
Merk at Institutt for data- og realfag fusjonerte med Institutt for elektrofag og bli til Institutt for datateknologi, elektroteknologi og realfag; og Institutt for brannikkerheit og HMS fusjonerte med Institutt for bio- og kjemiingeniørfag til det som nå heter Institutt for sikkerheit, kjemi- og bioingeniørfag

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (FØS)



Figur 15.4. Organisering, ledelse og administrasjon ved FØS

Kilde: HVL



Figur 15.5. Kart over fellesadministrasjonen.

Kilde: HVL

15.2 Utdanning

Tabell 15.1. Antall kvalifiserte førstevalgssøker (Samordna Opptak) per studieplass 2010–2018 etter institusjon.

	2010	2012	2014	2016	2018
HVL	1,6	1,7	1,7	1,9	1,8
UiA	1,4	1,8	1,9	2,0	1,8
UiS	1,6	1,9	1,8	2,1	2,2
Nord	0,8	1,0	1,2	1,3	1,5
OsloMet	2,4	2,2	2,3	2,7	2,7
USN	1,1	1,2	1,4	1,4	1,8
HiNN	1,3	1,4	1,6	1,7	1,7
Alle institusjoner	1,6	1,7	1,8	2,0	2,1

Kilde: DBH

Tabell 15.2. Antall kvalifiserte førstevalgssøker (Samordna Opptak) per studieplass ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.

	2018
Fakultet for helse- og sosialvitenskap	3,5
Institutt for helse og funksjon	4,4
Institutt for helse- og omsorgsvitenskap	2,9
Institutt for velferd og deltaking	4,2
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap	1,0
Institutt for bio- og kjemiingeniørfag	1,5
Institutt for brannikkerhet og HMS	0,2
Institutt for byggfag	1,3
Institutt for data- og realfag	1,4
Institutt for elektrofag	0,8
Institutt for maskin- og marinfag	0,6
Institutt for miljø- og naturvitenskap	1,6
Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett	1,2
Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett	1,1
Institutt for idrett, kosthold og naturfag	2,0
Institutt for kunsthøgskolen	0,5
Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag	0,2
Institutt for språk, litteratur, matematikk og tolking	1,2
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	1,8
Institutt for maritime studier	1,6
Institutt for samfunnsvitenskap	1,0
Institutt for økonomi og administrasjon	2,0

Kilde: DBH

Tabell 15.3. Karakterpoeng blant nye studenter. Etter institusjon, fordelt per fagfelt, 2018.

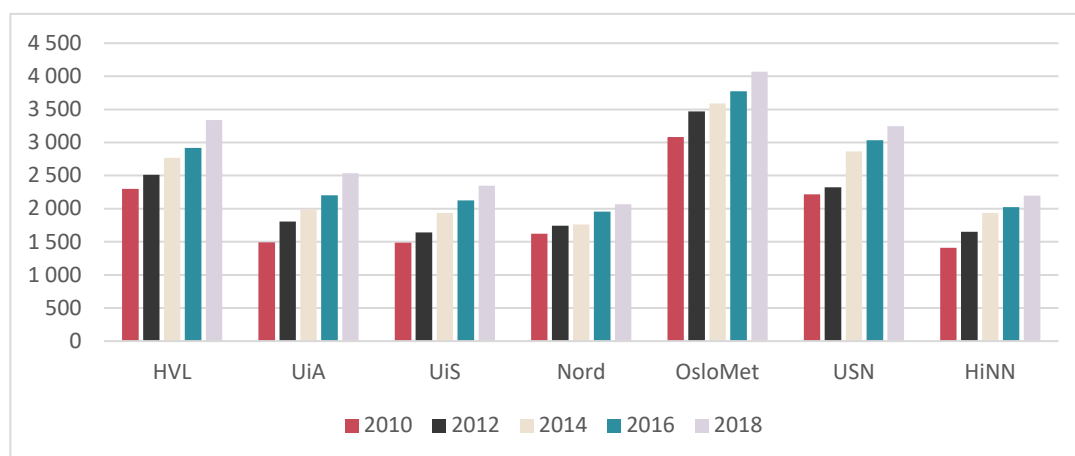
	HVL	UiA	UiS	Nord	OsloMet	USN	HiNN
Humanistiske og estetiske fag	37,9	38,3	38,8	39,8	41,9	39,8	38,0
Lærarutdanninger og utdanninger i pedagogikk	39,4	42,0	40,5	38,7	41,5	38,8	38,7
Samfunnsfag og juridiske fag	38,0	42,2	42,1	37,4	45,9	39,6	42,5
Økonomiske og administrative fag	39,7	42,1	41,0	38,0	46,1	36,1	37,8
Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag	40,3	40,4	41,1	39,7	41,2	38,4	39,8
Helse-, sosial- og idrettsfag	43,5	44,7	42,8	39,7	44,2	41,3	39,6
Primærnæringsfag				41,9			38,4
Samferdsels- og sikkerhetsfag og andre servicefag	38,8					34,4	42,8
Alle fagfelt	40,9	41,3	41,2	39,1	43,3	38,9	39,7

Kilde: DBH. NOKUT-portalene.

Tabell 15.4. Studenter per faglige årsverk. 2019

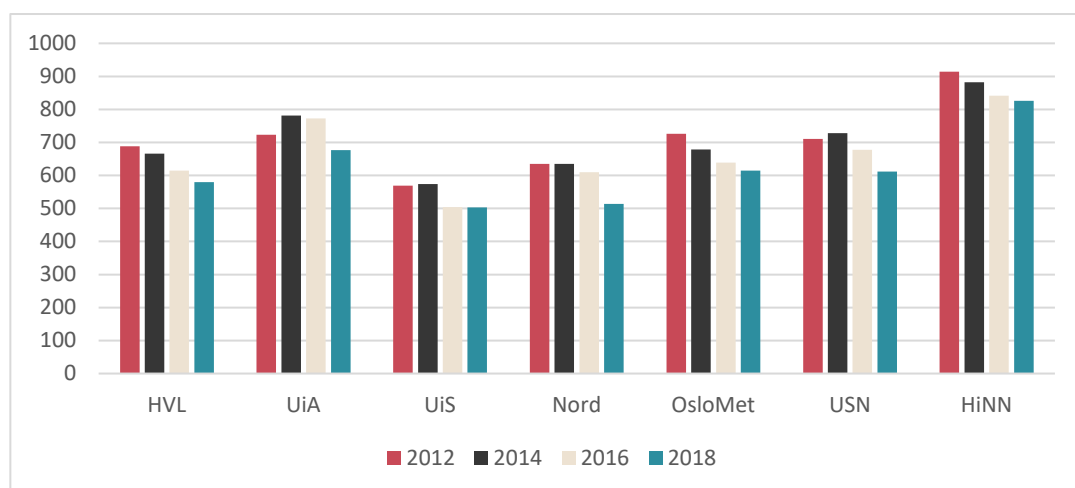
	Studenter / faglige årsverk
Høgskolen i Innlandet	23,25
Universitetet i Sørøst-Norge	15,92
OsloMet - storbyuniversitetet	15,06
Universitetet i Agder	14,94
Høgskulen på Vestlandet	14,4
Nord universitet	12,87
Universitetet i Stavanger	11,87

Kilde: DBH



Figur 15.6. Antall uteksaminerte kandidater, etter lærested.

Kilde: NOKUT-portalen



Figur 15.7. Studiepoengproduksjon per faglig årsverk 2012–2018 etter institusjon.

Kilde: Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2017 og 2019, vedlegg

Tabell 15.5. Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid etter institusjon 2012–2018. *

	2012	2014	2016	2018
HVL	54,9	55,2	56,5	58,2
UiA	50,0	47,3	46,7	54,5
UiS	42,7	41,9	45,1	41,5
Nord	39,9	43,5	49,6	50,2
OsloMet	54,6	54,3	51,5	53,1
USN	46,2	47,6	47,7	46,3
HiNN	57,9	57,6	58,0	59,8

Kilde: DBH, KD-portalen Nasjonale styringsparametre.

*Data fra innfusjonerte institusjoner er inkludert.

Tabell 15.6. andel studenter på masterutdanning (2-årig eller erfaringsbasert, fulltid) som fullfører på normert tid etter institusjon 2012–2018. *

	2012	2014	2016	2018
HVL	12,5	36,5	64,4	65,1
UiA	45,6	55,1	46,9	57,9
UiS	53,0	53,3	48,9	54,0
Nord	28,7	50,3	44,2	33,7
OsloMet	33,2	48,7	41,7	44,5
USN	39,5	46,3	43,5	44,5
HiNN	26,9	35,0	32,4	33,0

Kilde: DBH, KD-portalen Nasjonale styringsparametre.

* Data fra innfusjonerte institusjoner er inkludert.

Tabell 15.7. Andel utreisende utvekslingsstudenter av den totale studentmasse (også eksternt finansierte studenter) 2010–2018 etter institusjon

	2010	2012	2014	2016	2018
HVL	2,5	2,4	2,2	2,2	2,3
UiA	3,1	3,9	3,2	3,2	3,2
UiS	2,3	1,7	1,6	2,1	2,2
Nord	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7
OsloMet	2,2	2,1	2,5	1,8	1,8
USN	0,8	1,1	1,4	1,4	1,4
HiNN	1,3	1,7	1,6	1,4	1,4

Kilde: Beregnet på basis av tall fra Vedlegg Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2019 og DBH.

Tabell 15.8. Andel innreisende utvekslingsstudenter av den totale studentmasse (også eksternt finansierte studenter) inn 2010–2018 etter institusjon.

	2010	2012	2014	2016	2018
HVL	1,4	1,2	1,1	1,3	1,5
UiA	2,3	2,4	2,5	2,5	2,9
UiS	1,9	2,2	2,1	3,0	2,6
Nord	1,1	1,1	1,3	1,3	1,3
OsloMet	1,8	1,6	1,2	1,6	1,6
USN	1,9	1,8	2,0	2,1	2,2
HiNN	1,3	0,9	1,3	1,8	1,6

Kilde: Beregnet på basis av tall fra Vedlegg Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2019 og DBH.

Tabell 15.9. Antall innreisende utvekslingsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.

	2018
Fakultet for helse- og sosialvitenskap	65
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap	85
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett	75
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	20
Sum	245

Kilde: DBH.

Ikke medregnet individbaserte avtaler og forskerutdanning.

Tabell 15.10. Antall utreisende utvekslingsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.

	2018
Fakultet for helse- og sosialvitenskap	135
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap	90
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett	90
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	55
Sum	375

Kilde: DBH.

Ikke medregnet individbaserte avtaler og forskerutdanning.

Tabell 15.11. Antall utenlandsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.

	2018
Fakultet for helse- og sosialvitenskap	135
Fakultet for ingeniør- og naturvitenskap	135
Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett	200
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	85
Sum	550

Kilde: DBH

Tabell 15.12. Antall fremmedspråklige emner 2010–2018 etter institusjon.

	2010	2012	2014	2016	2018
HVL	76	91	88	124	227
UiA	171	172	180	253	236
UiS	149	190	280	331	438
Nord	137	135	127	209	238
OsloMet	90	94	65	89	285
USN	76	169	247	293	337
HiNN	47	38	62	106	111

Kilde: KD Tilstandsrapport for høyere utdanning 2019 Vedlegg

Antall emner med undervisningsspråk ulikt norsk (bokmål/nynorsk) med avlagt eksamen det aktuelle året. Emner innen språkutdanning (NUS-faggruppe 11) og emner med ukjent undervisningsspråk teller ikke med. Fremmedspråklige emner på nivåene forskerutdanning (FU) og videregående skoles nivå (VS) teller med. Tallene i denne tabellen er fra Vedlegget til tilstandsrapporten, språkutdanning er ikke inkludert

15.3 Forskning

Tabell 15.13. Institusjoner med over 10 felles publikasjoner med forfattere fra HVL. Nasjonale enheter

	Antall	Andel av total publisering
Universitetet i Bergen	312	23 %
Universitetet i Oslo	163	12 %
Helse Bergen HF - Haukeland universitetssykehus	96	7 %
Høgskolen i Sørøst-Norge	63	5 %
Norges idrettshøgskole	61	4 %
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	51	4 %
Universitetet i Stavanger	48	4 %
Universitetet i Sørøst-Norge	42	3 %
Helse Stavanger HF - Stavanger universitetssjukehus	32	2 %
Helse Førde HF	31	2 %
VID vitenskapelige høgskole	28	2 %
Oslo universitetssykehus HF	23	2 %
Uni Research AS	21	2 %
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	21	2 %
UiT - Norges arktiske universitet	20	1 %
OsloMet - storbyuniversitetet	19	1 %
NORCE Norwegian Research Centre AS	17	1 %
Folkehelseinstituttet	16	1 %
UiT Norges arktiske universitet	14	1 %
Universitetet i Agder	13	1 %
Høgskolen i Oslo og Akershus	13	1 %
Nord universitet	13	1 %
Private ideelle i Helse Vest	12	1 %
Nansen Senter for Miljø og Fjernmåling	11	1 %
Norges Handelshøyskole	10	1 %
Sykehuset i Vestfold HF	10	1 %
Diverse norske bedrifter og organisasjoner	10	1 %

Tabell 15.14. Institusjoner og land med over 10 felles publikasjoner med forfattere fra HVL.

Yale University	USA	89
Akademie ved České Republiky	Czechia	87
Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	Italy	86
Indian Institute of Technology, Bombay	India	85
Lunds universitet	Sweden	82
Central China Normal University Wuhan	China	68
Universidade Estadual de Campinas	Brazil	63
Aligarh Muslim University	India	62
Panjab University	India	59
Russian Academy of Sciences	Russia	57
Organiation Européenne pour la Recherche Nucléaire	Switzerland	56
Korea Institute of Science and Technology	South Korea	54
India	India	50
Syddansk Universitet	Denmark	42
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Mexico	34
Pontificia Universidad Católica del Perú	Peru	33
Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire	Switzerland	33
GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Germany	32
Variable Energy Cyclotron Centre	India	32
Institute for Theoretical and Experimental Physics	Russia	28
Karolinska Institutet	Sweden	28
Creighton University	USA	28
Kalikata Viswavidyalaya	India	27
National Research Center Kurchatov Institute (NRC)	Russia	27
Gangneung-Wonju National University	South Korea	27
Université Paris Sud	France	25
Indian Institute of Science	India	25
USA	USA	25
Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives	France	23
National Academy of Sciences of Ukraine	Ukraine	22

Tabell 15.15. Fagområder publikasjoner (tidsskrift kategorisering, publikasjonspoeng 2017-2018)

	HVL (2 år)
Humaniora	146,8
Arkeologi og konservering	0,7
Arkitektur og design	4,0
Asiatiske og afrikanske studier	1,4
Dans	1,0
Engelsk	5,7
Filosofi og idéhistorie	3,0
Historie	25,9
Kulturvitenskap	2,7
Lingvistikk	22,6
Litteraturvitenskap	22,1
Medier og kommunikasjon	2,7
Musikkvitenskap	12,0
Nordisk	24,9
Teatervitenskap og drama	7,7
Teologi og religionsvitenskap	1,7
Tverrfaglig humanistisk forskning	8,7
Medisin og helsefag	305,9
Anestesi, intensiv, akutt	0,4
Biomedisin	11,2
Endokrinologi	11,8
Ernæring	1,1
Farmasi, farmakologi og toksikologi	2,0
Gastroenterologi og hepatologi	1,4
Generell medisin	9,2
Geriatrici	6,0
Gynekologi og obstetikk	3,5
Hematologi	0,5
Hjerte, kar og luftveier	5,7
Idrettsforskning	35,9
Infeksjoner	0,4
Kirurgiske fag	7,9
Nevrologi	3,3
Onkologi	1,7
Øre-nese-hals	0,8
Pediatri	5,4
Psykiatrici	2,3
Psykologi	29,8
Radiologi og billeddiagnostikk	7,7
Revmatologi	1,7
Samfunnsmedisin	65,3
Sykepleie	90,8
Realfag og teknologi	344,1
Anvendt geologi og petroleumsfag	0,5
Biologi	25,4
Bygg og konstruksjonsteknikk	11,8
Datateknikk og datavitenskap	44,0
Elektronikk og kybernetikk	8,8
Elkraft og elektrotekniske fag	2,4
Energi	17,8
Fysikk	63,0

Generell teknologi	13,9
Geofag	28,5
Industriell økonomi	1,0
Informatikk	23,4
Kjemi	3,7
Kjemisk teknologi	5,3
Marin og maritim teknologi	1,5
Maskinteknikk	2,8
Matematikk	43,2
Materialteknologi	13,7
Miljøteknologi og industriell økologi	0,8
Nett og nettverksfunksjonalitet	0,7
Tverrfaglig naturvitenskap og medisin	22,0
Tverrfaglig teknologi	10,1
Samfunnsvitenskap	377,6
Biblioteks- og informasjonsvitenskap	6,0
Geografi	21,2
Kjønnsforskning	1,0
Økonomisk-administrative fag	45,1
Pedagogikk og utdanning	178,8
Rettsvitenskap	3,2
Samfunnsøkonomi	11,7
Sosialantropologi	8,0
Sosialforskning	32,7
Sosiologi	12,8
Statsvitenskap	5,0
Tverrfaglig samfunnsforskning	51,1
Utviklingsstudier	0,9
Totalsum	1174,4

15.4 Samhandling

Tabell 15.16. Antall EVU-studier og fagområdefordelingen (NUS-kode) i prosent høsten 2018 etter institusjon. Prosent.

	HVL	UiA	UiS	Nord	OsloMet	USN	HiNN	Totalt
Humanistiske og estetiske fag	2	4	26	6	12	7	5	7
Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk	55	37	46	41	45	39	44	44
Samfunnsfag og juridiske fag	1	6	0	8	8	7	5	6
Økonomiske og administrative fag	9	21	5	11	6	6	13	9
Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag	4	7	0	14	3	9	2	6
Helse-, sosial- og idrettsfag	27	25	21	13	26	30	30	25
Primærnæringsfag	0	0	0	3	0	0	0	1
Samferdsels- og sikkerhetsfag og andre servicefag	5	0	3	4	0	1	1	2
Uoppgitt fagfelt	0	1	0	0	1	0	1	0
N = Antall studier	200	85	39	197	213	216	135	1 085

Kilde: DBH

Tabell 15.17. Opptakstall EVU-studier fordelt på fagfelt i 2018, etter institusjon. Prosent.

	HVL	UiA	UiS	Nord	OsloMet	USN	HiNN	Totalt
Humanistiske og estetiske fag	3	9	14	9	4	3	17	7
Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk	50	14	56	24	55	56	31	43
Samfunnsfag og juridiske fag	1	9	0	37	17	3	19	13
Økonomiske og administrative fag	12	12	0	10	4	12	9	9
Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag	9	37	5	7	1	3	2	8
Helse-, sosial- og idrettsfag	21	13	10	12	19	22	23	18
Primærnæringsfag	0	0	0	1	0	0	0	0
Samferdsels- og sikkerhetsfag og andre servicefag	1	0	0	0	0	0	0	0
Uoppgitt fagfelt	3	6	15	0	0	0	0	2
N = totalt opptak	3130	1835	790	2050	3615	2800	1865	16085

Kilde: DBH

15.5 Nasjonale styringsparametre – HVL

Tabell 15.18 Nasjonale styringsparametre

Styringsparameter	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gj.snitt statlige inst. 2019
Andelen studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid	54,87	56,15	55,23	55,7	56,45	56,69	58,2	57,47	47,89
Andelen studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid	12,5	40,14	36,45	46,95	64,38	56,25	65,13	53,3	52,77
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	-	4,05	4,03	4	3,99	4,04	3,98	3,93	4,03
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	-	-	34,77	35,63	35,16	34,27	32,74	32,88	34,4
Antall publiseringspoeng per faglig årsverk	0,39	0,4	0,43	0,44	0,48	0,53	0,54	-	1,18
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk	-	-	-	2608,19	4314,65	-	-	-	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	0,57	0,6	0,5	0,41	0,49	0,55	0,64	0,3	1,11
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	-	81,25	-	86,67	-	89,25	-	-	-
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk	31,04	31,72	42,93	50,39	43,79	43,03	42,14	44,37	156,98
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk	88,84	88,8	109,83	116,98	105,09	105,68	93,96	131,77	143,05
Andel forskningsinnsats i matematiske, naturvitenskapelige og teknologiske fag (MNT-fag)	-	25	-	24	-	31	-	-	-
Kandidattall på helse- og lærerutdanningene	1202	1388	1509	1696	1514	1698	1885	1740	-
Antall studiepoeng per faglig årsverk	688,11	670,26	666,29	645,47	614,85	600,25	579,56	313,71	428,74
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	29,33	30,52	35,41	35,89	36,99	41,31	41,04	45,32	31,04
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger	15,54	17,26	16,55	13,63	14,62	13,36	13,2	12,11	16,79

Kilde: DBH

Tabelloversikt

Tabell 1.1. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelsene, etter studiested.....	23
Tabell 1.2. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelsene, etter fakultet/avdeling. * Tall for 2018 er basert på antatt tilhørighet i tilsvarende enheter i 2019.	23
Tabell 3.1. Sammensetning av interimstyret.....	44
Tabell 3.2. Faglig organisering per 01.01.18.....	48
Tabell 4.1. Oversikt over fakultet, institutt og studiested.....	58
Tabell 6.1. Antall utlyste stillinger, søkere og antall søkere per stilling, samt kjønnsbalanse og søkere fra utlandet ved HVL. 2016-V2018.	102
Tabell 8.1. Oversikt over råd og utvalg ved HVL.....	135
Tabell 9.1. Antall studieprogram det var søkere til (SO og lokalt), og totalt antall søkere ved HVL, fordelt på campus.....	144
Tabell 10.1. Antall EU-prosjekter totalt 2007–2018, og antall søknader og prosjekter per 1000 ansatte (FTE)	167
Tabell 10.2. Vekst i søknads- og prosjektvolum fra FP7 til Horisont 2020	168
Tabell 10.3. Antall publikasjoner og publikasjonspoeng ved HVL 2011-2018.....	170
Tabell 10.4. Andel nivå2 publikasjoner.....	171
Tabell 10.5. Antall og andel publikasjoner med medforfattere fra norske eller utenlandske læresteder	173
Tabell 14.1. Populasjonene (N) og svarprosent (n/N) for hver av de to spørreundersøkelsene, etter fakultet/avdeling (studiested for fakulteter i parentes).	217
Tabell 15.1. Antall kvalifiserte førstevalgssøker (Samordna Opptak) per studieplass 2010–2018 etter institusjon.....	222
Tabell 15.2. Antall kvalifiserte førstevalgssøker (Samordna Opptak) per studieplass ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.	222
Tabell 15.3. Karakterpoeng blant nye studenter. Etter institusjon, fordelt per fagfelt, 2018.	222

Tabell 15.4. Studenter per faglige årsverk. 2019.....	223
Tabell 15.5. Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid etter institusjon 2012–2018. *	224
Tabell 15.6. andel studenter på masterutdanning (2-årig eller erfaringsbasert, fulltid) som fullfører på normert tid etter institusjon 2012–2018.*	224
Tabell 15.7. Andel utreisende utvekslingsstudenter av den totale studentmasse (også eksternt finansierte studenter) 2010–2018 etter institusjon	224
Tabell 15.8. Andel innreisende utvekslingsstudenter av den totale studentmasse (også eksternt finansierte studenter) inn 2010–2018 etter institusjon.....	224
Tabell 15.9. Antall innreisende utvekslingsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.*	225
Tabell 15.10. Antall utreisende utvekslingsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.*	225
Tabell 15.11. Antall utenlandsstudenter ved HVL 2018, etter fakultet og institutt.....	225
Tabell 15.12. Antall fremmedspråklige emner 2010–2018 etter institusjon. *	225
Tabell 15.13. Institusjoner med over 10 felles publikasjoner med forfattere fra HVL. Nasjonale enheter	226
Tabell 15.14. Institusjoner og land med over 10 felles publikasjoner med forfattere fra HVL.....	227
Tabell 15.15. Fagområder publikasjoner (tidsskrift kategorisering, publikasjonspoeng 2017-2018)	228
Tabell 15.16. Antall EVU-studier og fagområdefordelingen (NUS-kode) i prosent høsten 2018 etter institusjon. Prosent.....	230
Tabell 15.17. Opptakstall EVU-studier fordelt på fagfelt i 2018, etter institusjon. Prosent.....	230
Tabell 15.18 Nasjonale styringsparametre	231

Figuroversikt

Figur 3.1. Fordelingen av de ansattes svar på en skala fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest, om hvordan de forholder seg til fusjonen. Bokser hvor innsnevringene overlapper hverandre har ikke forskjellige medianer. A=administrativt ansatte, F=faglig ansatte.....	50
Figur 3.2. Hva er din holdning til...? Fordeling av svarene per fakultet/avdeling. Distribusjon av de ansattes svar på en skala fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest, om hvordan de forholder seg til fusjonen. Bokser hvor innsnevringene ikke overlapper hverandre har statistisk signifikant forskjellige medianer.	52
Figur 3.3. Svarfordelingen på spørsmål om holdninger for et utvalg påstander, fordelt på studiested. Skala går fra 0 til 100, der 0 er lavest og 100 er høyest. Bokser hvor innsnevringene ikke overlapper hverandre har statistisk signifikant forskjellige medianer.	53
Figur 3.4. Svarfordelingen på spørsmål om inkludering i omorganiseringsprosessen etter ansettelsestype (F=faglig ansatte og A=administrativt ansatte).....	54
Figur 4.1. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om organisering. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019.....	63
Figur 4.2. Svarfordeling for vitenskapelig ansatte for påstander om fagmiljø. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019.	66
Figur 4.3. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 for påstander om infrastruktur.	69
Figur 5.1. Svarandeler for alle ansatte i 2018 på påstander om hvordan ny administrativ organisering vil påvirke tilgjengeligheten. A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte.	79
Figur 5.2. Svarandeler for alle ansatte i 2018 på påstander om hvordan ny administrativ organisering vil påvirke kvaliteten. A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte.	80
Figur 5.3. Svarandeler for alle ansatte i 2019 på påstander om ny administrativ organisering har økt tilgjengeligheten av administrativ støtte til ... A=Administrativt ansatt. F=Faglig ansatte.	81

Figur 5.4. Svarandeler for alle ansatte i 2019 på påstander om ny administrativ organisering har økt tilgjengeligheten av administrativ støtte til ... A=Administrativt ansatte. F=Faglig ansatte.....	82
Figur 5.5. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om klarhet i rutiner i administrativt arbeid. 2018-2019.	83
Figur 5.6. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om klarhet og rutiner.....	84
Figur 5.7. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om effektivitet og fleksibilitet i administrasjon. 2018-2019	85
Figur 5.8. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om infrastruktur og digitale løsninger.	85
Figur 5.9. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om kontakt med faglig ansatte. A=administrative ansatte	86
Figur 5.10. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om organisering.	87
Figur 5.11. Svarandeler for administrative ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om arbeidssituasjon.	88
Figur 6.1. Utførte årsverk ved Høgskulen på Vestlandet i 2019 etter stillingsgruppe. Prosent.....	92
Figur 6.2. Utførte årsverk ved Høgskulen på Vestlandet 2015-2018 etter stillingsgruppe.....	92
Figur 6.3. Forskere og faglig personale ¹ ved Høgskulen på Vestlandet 2007-2018 etter stilling.	93
Figur 6.4. Forskere og faglig personale ¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 etter fakultet og stilling.....	94
Figur 6.5. Forskere og faglig personale ¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 etter fakultet og stilling. Prosent.....	95
Figur 6.6. Forskere og faglig personale ¹ ved Høgskulen på Vestlandet i 2018 og 2015 etter fakultet og stilling.....	96
Figur 6.7. Antall personer med doktorgrad og doktorgradsandel ¹ ved HVL i 2015 og 2018 etter fakultet.	97
Figur 6.8. Fagbakgrunn for forskere og faglig personale ved HVL i 2018 etter fakultet.	97
Figur 6.9. Professor II-stillinger ved Høgskulen på Vestlandet og de tidligere høgskolene etter sektor for hovedstilling: 2009-2018.....	99
Figur 6.10. Kjønnsbalanse ved HVL i 2018 og ved HiB, HiSF og HSH samlet i 2015.....	100
Figur 6.11. Kjønnsbalanse ved HiB, HiSF og HSH i 2015.....	100

Figur 6.12. Arbeidssted for kvalifiserte søkere til stillinger ved HVL på søknadstidspunktet. 2016-V2018.....	102
Figur 6.13. Antall personer som har fått professorat ved opprykk eller tilsetning, samt andelen professoroppykk, i perioden 2016 - V2018 etter lærested og lærestedstype.....	103
Figur 6.14. Tidsbruk ved Høgskulen på Vestlandet i 2005 og 2016 etter stilling.....	104
Figur 6.15. Figur Sammensetningen av administrativt personale 2015-2019.....	106
Figur 6.16. Administrativt ansatte i 2015 og 2019 etter stillingsgruppe og administrasjonsnivå.....	107
Figur 6.17. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om spesialiseringsbehov.....	108
Figur 6.18. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om kompetansesituasjonen.....	109
Figur 6.19. Utførte årsverk ved utvalgte læresteder i 2018 etter stillingsgruppe.....	110
Figur 6.20. Sammensetningen av forskere og faglig personale ¹ ved utvalgte læresteder i 2018 etter stilling. Prosent.....	111
Figur 6.21. Andel førstestillingskompetente årsverk ved utvalgte læresteder i 2015 og 2018.....	112
Figur 6.22. Antall personer med norsk og utenlandsk doktorgrad og doktorgradsandel ved utvalgte læresteder i 2018.....	113
Figur 7.1. Driftsinntekter og driftskostnader ved HVL (2018).....	116
Figur 7.2. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstand om styringslinjer. F=Faglig ansatte. A=Administrativt ansatte.....	121
Figur 7.3. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstand om styringslinjer, fordelt på fakultet og år.....	121
Figur 7.4. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstand om det er lett å ta avgjørelser på lavest mulig nivå.....	123
Figur 7.5. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om rektoratet/ strategisk ledergruppe.....	124
Figur 7.6. Svarandeler for faglig ansatte i 2019 på påstander om kontakt med ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.....	126
Figur 7.7. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om kontakt med ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte.....	126

Figur 7.8. Svarandeler for faglig ansatte i 2019 på påstander om relasjon til lederen Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.....	127
Figur 7.9. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om relasjon til lederen. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte	127
Figur 7.10. Svarandeler for faglig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ledelse. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{V18}=54$, $N_{V19}=49$). F=Faglig ansatte.....	128
Figur 7.11. Svarandeler for administrativt ansatte i 2019 på påstander om ledelse ved enhet. Vi har inkludert ledere da disse ofte selv har ledere over seg (omtrent $N_{A19}=32$). A=Administrativt ansatte	128
Figur 7.12. Svarandeler for ledere i 2019 på påstand om formell ledelsesopplæring.	131
Figur 7.13. Svarandeler for faglige ledere i 2019 på påstander om egen ledelse.....	131
Figur 7.14. Svarandeler for administrative ledere i 2019 på påstander om egen ledelse.....	132
Figur 8.1. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ansattes medvirkning og medbestemmelse.....	136
Figur 8.2. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 på påstander om egen innflytelse på undervisning.....	138
Figur 8.3. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om innflytelse på forskning.....	138
Figur 8.4. Svarandeler for administrativt ansatte om deres innflytelse på egen arbeidssituasjon.....	139
Figur 9.1. Antall studenter per studiested. 2016-2019.....	143
Figur 9.2. Antall studenter per fakultet. 2019.....	143
Figur 9.3. Svarandel for vitenskapelige ansatte i 2019 om formell opplæring i undervisning i høyere utdanning	148
Figur 9.4. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2019 på påstander om egne undervisningsaktiviteter.....	149
Figur 9.5. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om utdanningstilbudets overordnede kvalitet.....	150
Figur 9.6. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om utdanningstilbudets overordnet profil.....	152
Figur 9.7. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om digitalisering i utdanningen.	153

Figur 9.8. Svarandeler for administrativt ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om digitalisering i utdanningen.	153
Figur 9.9. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om rektoratet/strategisk ledergruppe. Bemerk at spørsmålet hadde ulike svarkategorier i 2018 og 2019.....	154
Figur 9.10. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om studieprogrammets egenart kontra likhet på tvers av studiesteder.	155
Figur 9.11. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om samarbeid i undervisningen: «Har du i løpet av det siste året deltatt i...».....	155
Figur 10.1. FoU-utgifter ved utvalgte læresteder i 2017. Mill. kr.....	158
Figur 10.2. Driftsutgifter til FoU 2009–2017 ved utvalgte læresteder. Mill kr. Faste 2010-priser.	159
Figur: 10.3. Driftsutgifter til FoU etter hovedfinansieringskilde og lærested i 2017. Prosent.	160
Figur 10.4. Ekstern finansiering ¹ av FoU ved HVL 2003-2017. Mill kr.	160
Figur 10.5. Driftsutgifter til FoU i 2017 etter forskningsart og lærested.	161
Figur 10.6. FoU-innsats ved HVL innenfor tematiske satsingsområder i 2017, samt HVLS andel av total FoU-innsats på området.	162
Figur 10.7. Prosjekter med internasjonalt samarbeid som andel av FoU-utgiftene ved HVL i 2011-2017.....	166
Figur 10.8. Andel prosjekter med internasjonalt samarbeid som andel av FoU-utgiftene ved utvalgte læresteder i 2013-2017.....	167
Figur 10.9. Totalt antall publikasjoner.....	170
Figur 10.10. HVLS andel av total publisering i UH-sektoren målt i publiseringspoeng.....	171
Figur 10.11. Antall personer ved HVL som har publisert minst én vitenskapelig publikasjon.	172
Figur 10.12. Fordeling av publiseringspoeng blant personale som hadde fått noen publiseringspoeng over en toårsperiode (2017-2018). Antall personer.....	172
Figur 10.13. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og 2019 om deres deltakelse i FoU-samarbeid det siste året.....	174
Figur 10.14. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2019 på påstander om egne prioriteringer i FoU og instituttets prioriteringer.....	175
Figur 10.15. Svarandeler for alle ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ny organiserings innvirkning på FoU.....	175

Figur 10.16. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 og i 2019 på påstander om ny organiserings innvirkning på FoU-aktivitet. «Fyll inn ordet»	177
Figur 10.17. Svarfordeling for vitenskapelige ansatte for påstander om faglig organisering. F18=faglig ansatte i 2018, F19=faglig ansatte i 2019.....	178
Figur 11.1. Bidragsaktivitet utenom tilskudd fra NFR, RFF og EU. 2013-2018. (tusen).....	182
Figur 11.2. Oppdragsaktivitet utenom tilskudd fra NFR, RFF og EU. 2013-2018. (tusen)	183
Figur 11.3. Næringsstruktur HVL-regionen sammenlignet med resten av landet. 2018.	184
Figur 11.4. Andelen NHO-bedrifter som har hatt samarbeid med et universitet eller høyskole de siste fem årene, etter region (N=6996).....	185
Figur 11.5. Andelen NHO-bedrifter som har hatt samarbeid med universitet eller høyskole de siste fem årene etter former for samarbeid (N=1746)	186
Figur 11.6. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2018 på påstander om ny organiserings innvirkning på formidling og samhandling.....	187
Figur 11.7. Svarandeler for vitenskapelige ansatte i 2019 på påstander om ny organiserings innvirkning på formidling og samhandling.....	188
Figur 11.8. Fusjonens påvirkning på HVLs posisjon internasjonalt, nasjonalt, regionalt. 2018. A=Administrativt ansatte.	190
Figur 11.9. Fusjonens påvirkning på HVLs posisjon internasjonalt, nasjonalt, regionalt. 2018. F=Faglig ansatte.....	190
Figur 11.10. Svarandeler for vitenskapelig ansatte i 2018 og 2019 på påstander om studiestedets posisjon i regionen	191
Figur 11.11. Ta stilling til utsagn: Universitetsambisjon vil styrke studiestedenes posisjon i regionen. Per studiested. 2018 og 2019. Faglig ansatte.....	191
Figur 11.12. Ta stilling til utsagn: Universitetsambisjon vil styrke studiestedenes posisjon i regionen. Administrativt ansatte.....	192
Figur 12.1. Universitetsambisjonens påvirkning på utdanning og forskning ved HVL. Vitenskapelige ansatte 2018, 2019.	194
Figur 12.2. Universitetsstatus innen 2023. Faglige og administrative ansatte. 2018. 2019.....	194
Figur 15.1. Organisering, ledelse og administrasjon ved FHS.....	219
Figur 15.2. Organisering, ledelse og administrasjon ved FLKI.....	220
Figur 15.3. Organisering, ledelse og administrasjon ved FIN.....	220
Figur 15.4. Organisering, ledelse og administrasjon ved FØS	221
Figur 15.5. Kart over fellesadministrasjonen.....	221

Figur 15.6. Antall uteksaminerte kandidater, etter lærested.....	223
Figur 15.7. Studiepoengproduksjon per faglig årsverk 2012–2018 etter institusjon.....	223

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no