

Jannicke Døvre, s236944

Mål og måloppnåelse ved fusjonene i universitet- og høgskolesektoren

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Kampala 03.05.2017

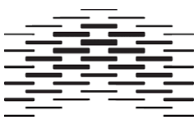
Forord

Det har vært veldig spennende å jobbe med denne oppgaven. Jeg har fått en dypere innsikt i sektoren jeg jobber i og møtt mange reflekterte og kunnskapsrike mennesker. En spesiell takk til min veileder Pål Veiden, alle som har latt seg intervjuet i forbindelse med oppgaven og arkivtjenestene til HSN, UiT og HiOA. Intervjuobjektene ga i tillegg til god informasjon mye motivasjon med sin innlevelse og interesse for temaet. I tillegg takk til NOKUT og Kunnskapsdepartementet sin universitet og høgskoleavdeling for bistand med innhenting av dokumenter.

Jannicke Døvre



UiT / NORGES ARKTISKE
UNIVERSITET *



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS



HSN Høgskolen
i Sørøst-Norge



Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Kampala 03.05.2017

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	1
2. Abstract	2
3. Innledning	3
4. Bakgrunn for sammenslåingene i UH-sektoren	5
4.1 Status for kvalitetsreformen	5
4.2 Sett under ett, ny struktur i høyere utdanning - NOU 2008:3	6
4.3 Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK).	7
5. Metode	9
5.1 Utvalg av institusjoner	9
5.2 Habilitet	10
5.3 Informasjonsinnhenting	10
5.4 Utvalg av intervjuobjekter	12
5.5 Metode i intervjuene	13
6. Teori	15
7. Institusjonene	18
7.1 Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA)	18
7.2 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT)	18
7.3 Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN)	18
8. Sektormål	20
9. Institusjonenes dokumenter om fusjon	22
9.1 Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark	22
9.2 Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold	26
9.3 Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus	29
10. Målene	33
11. Kvalitative funn	35
11.1 Målene	35
11.2 Måloppnåelse	36
11.3 Størrelse	40
11.4 Effektivisering	43
11.5 Robuste fagmiljøer	45
11.6 Lokalisering og regional forankring	48
11.7 Anbefalinger til andre	52
12. Kvantitative funn	56

12.1	Studiebarometeret, et innblikk i kvalitet i utdanningen	56
12.2	Studieplasser, studiepoengs produksjon og publikasjoner, et innblikk i sektoren	59
12.3	Publikasjonspoeng.....	66
13.	Konklusjon	68
14.	Referanser.....	70

1. Sammendrag

Fusjonert har blitt en stadig større del av organisasjonslivet i Norge og har vært veldig utbredt i universitet- og høgskolesektoren de siste årene. I denne oppgaven ser jeg på hvilke mål som ble satt i forbindelse med fusjonene og om de har blitt nådd.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hvilke mål hadde man med fusjonene i Universitet- og Høgskolesektoren i forbindelse med samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjons prosessen og har noen av dem blitt realisert?

Jeg har gjennomført seks intervjuer med ledere på tre ulike institusjoner og et gruppeintervju med Kunnskapsdepartementet. I tillegg har jeg sett på tallmateriale fra Studiebarometeret og databasen for statistikk i høyere utdanning for å få et kvantitativt perspektiv i tillegg til det kvalitative. I sammenheng har dette gitt et godt bilde av fusjonsprosessene og hvor langt de har kommet med målene de satt seg.

Jeg har sett at målene var klare fra starten av, men at delmålene ble litt glemt i prosessen. Det kan også se ut som at når nye tiltak ble innført følte alle at de ble pålagt noe fra den andre institusjonen, når det egentlig var nytt for alle, dette skapte en unødvendig uro i prosessen. Alle institusjonene i denne oppgaven mente at måloppnåelsen vil øke med tiden og at det er et kontinuerlig arbeid man aldri blir helt ferdig med.

2. Abstract

Mergers are a bigger and bigger part of the organization life in Norway. The past years they have been very common in the University- and University College sector. It is interesting to see why they merger and if the targets regarding this process have been reached.

The research question in this paper is:

What were the targets for the mergers in the University- and University College sector in the collaboration, division of labor and concentration process and have any of them been achieved?

I have done six interviews with leaders on three different institutions and one group interview with the Minsitry of Knowledge. In addition, I have looked into numbers from a survey called “Studiebarometeret” that measures the student’s feedback on their education and wellbeing. I have also looked into statistics from a government database monitoring the sector and their numbers. Together this have given me a good overview of my research question.

I have seen that all the organizations had clear targets for the mergers, but they could have given more focus to the secondary objectives. It seems that when new measures were introduced everyone felt that the other institution imposed it on them. Even thou it was new measures for both parts in the merger, this created unnecessary disturbance in the process. All the institutions in this paper think they will get closer to their targets with time. They also agree that working towards targets is a never ending job.

3. Innledning

Fusjoner har forekommet i universitet- og høgskolesektoren i hele min livstid, spesielt etter reformen om sammenslåing av de statlige høgskolene i 1994 og i de siste tiårene. Hele mitt utdanningsløp har vært preget av diskusjoner om mulige fusjoner og universitetsambisjoner. Jeg ønsket derfor å fordype meg mer i noen av de senere fusjonene, for å se hvilke mål de hadde og se på måloppnåelsen.

Temaet for denne oppgaven er fusjoner i universitet- og høgskolesektoren (UH-sektoren) de siste årene.

Problemstilling:

Hvilke mål hadde man med fusjonene i Universitet- og Høgskolesektoren i forbindelse med samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjons (SAK) prosessen og har noen av dem blitt realisert?

I denne oppgaven vil jeg først se på bakgrunnen for fusjonene og fordype meg i noen av de mest relevante styringsdokumentene. Jeg har sett spesielt på tre institusjoner som har gjennomgått en fusjon, disse referer jeg til som hovedgruppen. I hovedgruppen har jeg gjennomført intervjuer av til sammen seks personer som er en del av analysen for å se på graden av måloppnåelse. Til slutt har jeg sett på en del tallmateriale for å se om det støtter oppunder intervjuobjektene oppfattelse eller ikke. Her har jeg også en kontrollgruppe som består av tre institusjoner som ikke har fusjonert. Denne gruppen tok jeg med for å kontrollere om resultatene hang sammen med det å fusjonere, eller om det var en vanlig utvikling i sektoren.

Til slutt i oppgaven vil jeg forsøke å konkludere med funnene fra intervjuene og tallmaterialet, samt se om det er noen sammenheng.

4. Bakgrunn for sammenslåingene i UH-sektoren

Universitet- og høyskolesektoren (UH) er styrt av Kunnskapsdepartementet gjennom de rammer som er trukket opp av Stortinget. De siste tiårene har det vært mange stortingsmeldinger og styringsdokumenter som har lagt føringer for sektoren, de vil jeg se nærmere på i dette kapittelet.

4.1 Status for kvalitetsreformen

Det kom en statusrapport for kvalitetsreformen i høyere utdanning 30. november 2007. Den opprinnelige kvalitetsreformen, *Gjør din plikt- krev din rett* kom i Stortingsmelding 27 (2000-2001), og er blant annet basert på en rekke forslag som var trukket opp av Mjøs-utvalget i deres innstilling fra mai 2000 (NOU 2000: 14 «Frihet med ansvar. Om høgre utdanning og forskning i Norge»). Ettersom det har blitt gjort en evaluering av reformen i ettertid av statusrapporten, vil jeg se primært på evalueringen i denne oppgaven.

«Kvalitetsreformen er både en studiereform og en styringsreform, der elementene i reformen skal bygge opp under målet om økt kvalitet i høgere utdanning og forskning. Virkemidler som endrede under visnings- og vurderingsformer, ny karakterskala, kvalitetssikrings-systemer, ny studiefinansiering, nytt finansierings system, samt økte faglige, økonomiske og administrative fullmakter til universiteter og høyskoler, har ført til at både studenter og ansatte ved institusjonene har fått en hverdag med nye utfordringer og nye rammebetingelser.» (St.meld.nr.7 (2007-2008), s. 6).

Statusrapporten konkluderer med at kvalitetsreformen har ført til mange endringer siden 2003, men de ser også at det var for tidlig å vurdere om enkelte av målsettingene er nådd. Derfor ble evalueringen av reformen en statusrapport. *«Regjeringen mener at hovedmålene for Kvalitetsreformen fortsatt er viktige og relevante, og vil holde fast ved disse som grunnlag for det videre arbeidet med å utvikle norsk høgere utdanning» St.meld.nr.7, s. 6).*

Som følge av kvalitetsreformen fikk offentlige universiteter og høyskoler et nytt finansieringssystem jf. St.prp. nr. 1 (2001–2002). Det nye systemet la mer vekt på oppnådde

resultater innen utdanning og forskning enn det forrige. Systemet har en basiskomponent på 60%. De resterende 40% er resultat- og strategibaserte og skal motivere til å skape gode kvalitative studietilbud og oppfordre til økt forskning. (St.meld.nr.7, s. 50 og 51). Rapporten viser at det med det nye systemet tydelig vises hvor det er aktivitet (St.meld.nr.7, s. 51 - 53). Dette gjør at institusjonene ble mer avhengig av å levere resultater.

4.2 Sett under ett, ny struktur i høyere utdanning - NOU 2008:3

Norsk offentlig utredning (NOU) 2008:3, *Sett under ett, Ny struktur i høyere utdanning* var en offentlig utredning som det ble levert innstilling til i januar 2008. Den ble gjennomført av et utvalg ledet av Steinar Stjernø, utvalget blir ofte referert til som «Stjernøutvalget».

Utvalget skulle «vurdere den videre utviklingen av norsk høyere utdanning i lys av samfunnets behov.» (NOU 2008: 3, s11).

Utredningen kom med anbefalinger om at det burde bli færre av de minste studiestedene, hvor det enten er lav produksjon, nedgang over tid i antall søkere eller i tilfeller hvor institusjonen ikke bidrar på en avgjørende måte i regionen. Den peker også på at det er vanskelig å oppnå internasjonal kvalitet på utdanningene når fagmiljøene blir for små og at større fagmiljøer kan få stordriftsfordeler som flere faglige impulser, bedre arenaer for diskusjoner og bedre bibliotektilbud. Stordriftsfordelene gir også et større økonomisk handlingsrom. De foreslår løsninger som nedlegging av studiesteder, og eventuelt en opprettelse av studiesentre uten faglige tilsatte på permanent basis (NOU 2008:3, s.119).

Med en avveining for både positive og negative sider konkluderer utvalget med at den beste løsningen er en kombinasjon av prosess- og differensieringsmodellen og flercampusmodellen (NOU 2008:3, kap 6). Utvalget sier:

«For å skape større og mer robuste enheter foreslår utvalget derfor at institusjonsstrukturen i norsk høyere utdanning endres gjennom sammenslåinger; og at dette hovedgrepet kombinere med en prosessstilnærming der alle de statlige

universitetene og høgskolene uttaler seg om hvilke institusjoner de ønsker å slå sammen med.» (NOU 2008:3, s77).

Videre foreslår de å slå sektoren sammen til 8-10 flercampusuniversiteter, med ulike geografiske tyngdepunkt. De foreslår å bruke følgende premisser for å vurdere hvem som skal slås sammen: geografi, profil, strategi og størrelse. De ønsker at Regjeringen skal ta stilling til det og iverksette så fort som mulig (NOU 2008:3, s 77).

Denne anbefalingen ble ikke fulgt opp, men den dannet grunnlaget for utviklingen vi ser i dag med en stor grad av frivillige fusjoner, og senere tydelige oppfordringer fra Kunnskapsdepartementet om å fusjonere. Da uten sterk statlig styring på hvilke institusjoner som skulle fusjonere og dermed uten mulighet for å styre premissene.

Utvalget ble bedt om å se på at man i kvalitetsreformen åpnet for å gi høgskoler muligheten til å bli akkreditert som universiteter. Utvalget ser at mange høgskoler ønsker tittelen, og er dermed redde for at de oppretter master- og doktorgrader på feil grunnlag. De ser også at universitetsbegrepet slik vi bruker det i Norge er særnorsk og stiller veldig strenge krav i forhold til andre land. Samtidig legger de vekt på at en organisering med færre flercampusuniversiteter vil fjerne problemstillingen om tittel. (NOU 2008:3, kap 8). Målet med strukturmeldingen var større og bedre fagmiljøer for å få bedre kvalitet.

4.3 Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK).

SAK er et begrep som ofte blir knyttet til fusjonsprosjekter. I statsbudsjettet 2010 foreslo Regjeringen å øke basisbevilgningen til UH-sektoren med 50 millioner kroner som skulle *«bidra til klarere arbeidsdeling og mer forpliktende faglig samarbeid mellom institusjoner og fagmiljø. Samarbeidet skal ikke utvikle seg gjennom politisk styrte strukturreformer, men gjennom frivillige prosesser»* (Statsbudsjettet, forslag 2010). Her blir altså deler av oppfordringen i NOU 2008:3 fulgt opp.

Hvert år siden har denne bevilgningen blitt opprettholdt. I 2013 formulerte de også formålet med SAK: *«å heve kvaliteten på utdanning og forskning, og medvirke til økt*

bærekraft og mangfold gjennom mer profilerte institusjoner og mer robuste fagmiljøer» (Statsbudsjettet 2013, UH og SAK). Det har altså vært et klart satsningsområde for Regjeringen i perioden jeg ser på å få økt samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjonen i UH-sektoren. En av de fremste tiltakene til dette har vært fusjoner, og en del av midlene har gått til å støtte oppunder nettopp slike prosesser.

I Stortingsmelding 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitet- og høyskolesektoren kommer det følgende uttalelse:

«I fremtiden skal Norge ha færre og sterkere institusjoner, men samlet sett like stort mangfold. Mange institusjoner har identifisert sine fusjonspartnere, mens for andre vil det være en prosess fremover basert på utvalgte kvalitetskriterier. Enkelte av dagens institusjoner kan fortsette som selvstendige institusjoner. Det vil bli vanskeligere å oppnå akkreditering som vitenskapelig høyskole og universitet, og kravene for å opprette utdanningsprogrammer på master- og doktorgradsnivå skjerpes» (St. meld. 18, 14-15 kap. 4).

I denne rapporten peker de på at institusjonene vil ha bedre økonomiske muligheter til å møte fremtidige utfordringer om de fusjonerer. Regjeringen ser også at størrelse ikke nødvendigvis er et tegn på kvalitet, men de mener at det er viktige med fagmiljøer av en viss størrelse. De viser til at prosessene er krevende og at det kan ta tid før man ser resultater. (St. meld. 18, 14-15 kap. 4).

Vi har nå sett hvordan det de siste årene har vært et tilbakevendende tema i reformene og rapportene fra Stortinget at man ønsker større fagmiljøer. De siste årene har også institusjonene fått større krav til produksjon gjennom finansieringsmodellen og økonomiske insentiver for å samarbeide og skape sterkere fagmiljøer. Videre skal vi se på metoden jeg har brukt i denne oppgaven.

5. Metode

I denne oppgaven har jeg av hensyn til tid og lengde måtte ta noen metodiske valg. Disse skal vi se nærmere på i dette kapittelet.

5.1 Utvalg av institusjoner

Jeg ønsket å se på institusjoner som hadde fusjonert de siste 5 årene, slik at intervjuobjektene fortsatt husket selve fusjonsprosessen. Jeg valgte også institusjoner hvor det har gått over to år siden fusjonen, slik at en ny identitet hadde begynt å slå rot. Dermed falt vaglet på følgende institusjoner i hovedgruppen:

- Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) som fusjonerte 1. august 2011
- Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) og fusjonen som var der mellom Høgskolen i Buskerud (HiBu) og Høgskolen i Vestfold (HiVe) 1. januar 2014. De fusjonerte også med Høgskolen i Telemark 1. januar 2016 og fikk dagens navn, men siden dette er så kort tid siden vil jeg se på den forrige fusjonen som dannet Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Jeg vil fortsatt bruke dagens navn Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) i denne oppgaven.
- Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UiT) som fusjonerte med Høgskolen i Finnmark (HiF) 1. august 2013. Også de har hatt en nyere fusjon 1. januar 2016, men i denne oppgaven vil jeg fokusere på fusjonen med HiF i 2013.

I tillegg ønsket jeg en kontrollgruppe der hvor jeg brukte tallmateriale, for å kontrollere om noe av utviklingen var unik for fusjonerte institusjoner. I intervjurundene valgte jeg å ikke bruke kontrollgruppen primært av hensyn til tids- og lengdebegrensningen. Jeg hadde også fokus på selve fusjonen i intervjuene, dermed ville ikke spørsmålene passet til kontrollgruppen.

Dermed kan det være at resultatene fra intervjuene er resultater jeg også ville funnet ved institusjoner som ikke var fusjonert. Dette tar jeg høyde for i redegjørelsen for intervjuene. Institusjonene jeg valgte til kontrollgruppen valgte jeg på bakgrunn av at de ikke har fusjonert de siste årene. De har også en del av de samme utdanningene som institusjonene i hovedgruppen. Institusjonene i kontrollgruppen er:

- Høgskolen i Lillehammer (HiL). Høgskolen i Lillehammer fusjonerte 1. januar 2017 med Høgskolen i Hedmark og ble høgskolen i Innlandet. Dette skjedde etter perioden jeg ser på og dermed forholder jeg meg til de som en ikke fusjonert institusjon.

- Høgskolen i Østfold (HiØ)
- Høgskolen i Bergen (HiB). Høgskolen i Bergen fusjonerte 1. januar 2017 med Høgskolen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund og ble Høgskolen på Vestlandet. Dette skjedde etter perioden jeg henter data fra og dermed forholder jeg meg til de som en ikke fusjonert institusjon.

5.2 Habilitet

Jeg er selv tilsatt ved Høgskolen i Oslo og Akershus og tar denne masteren ved samme institusjon. Dette gjør at jeg vurderte om jeg burde ha HiOA som en av mine fordypningsinstitusjoner. Jeg ble tilsatt etter fusjonen og har dermed ikke personlig kjennskap til de tidligere institusjonene. Det at jeg jobber i sektoren og på HiOA gir meg en styrke i form av et kontaktnettverk, samtidig som det kan ha gitt meg noen forutinntatte meninger om fusjoner, spesielt på HiOA. Dette har jeg vært bevisst på i arbeidet med denne oppgaven. Jeg har foretatt informasjonsinnhenting på lik måte ved alle institusjonene. Jeg har hatt fokus på å kun forholde meg til fakta jeg finner i forbindelse med denne oppgaven og ikke «sladder» eller rykter jeg har hørt tidligere gjennom min stilling på HiOA.

5.3 Informasjonsinnhenting

Søknader om fusjon, grunndokumenter og generell informasjon om de utvalgte institusjonene fant jeg gjennom institusjonenes egne nettsider og med hjelp fra institusjonenes arkivtjenester. NOKUT¹ sendte meg sine institusjonsrapporter for alle institusjonene jeg skulle se på og kontrollgruppen. Jeg kontakten også Kunnskapsdepartementet sin universitet og høgskoleavdeling for å få tilgang til deres dokumenter om målstyring i sektoren. Siden jeg ser på offentlige institusjoner og prosesser lå også det meste lett tilgjengelig på internett.

For å få et så bredt bilde som mulig ønsket jeg å bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Disse metodeformene har ulike styrker og svakheter, men de utfyller hverandre godt.

¹ Norsk organ for kvalitet i utdanning

I kvalitativ forskning skal teorien være et resultat av en undersøkelse, som i denne oppgaven er intervjuer. Kvalitativ metode betegner en tilnærming der teori og kategorisering kommer ut av innsamling og analyse av data (Bryman, 2012, s 384). Jeg valgte her å gjennomføre seks intervjuer med personer fra de utvalgte institusjonene. I tillegg intervjuet jeg to fra Kunnskapsdepartementet (KD) sin universitet og høgskoleavdeling i et gruppeintervju. Dette for å få bedre innsikt i hvordan målstyringen er fra departementsnivå og å få bedre innsikt i alle ledd i målstyringen til sektoren.

Jeg gikk også inn i kvantitativ metode for å sikre meg mot at oppgaven kun reflekterer et fåtall sine meninger. I kvantitativ metode ser man på et større antall enheter. Denne metoden brukes gjerne for å teste hypoteser. Kvantitativ analyse er innsamling av numeriske data som viser en sammenheng mellom teori og forskning. Denne metoden gir en objektiv oppfatning av den sosiale virkeligheten (Bryman, 2012, s 160).

Materialet jeg går inn i er Studiebarometeret og Database for statistikk i høyere utdanning (DBH). For å se på måloppnåelse når det kommer til antall studenter, levering av studiepoeng og forskning har jeg sett på tall fra DBH. Her ligger det tallmateriale for alle institusjonene og det er det materialet institusjonene selv benytter seg av. Materialet er objektivt og korrekt, noe som gjør at jeg så det som hensiktsmessig å benytte det fremfor å innhente egen informasjon, både av hensyn til tid og kvalitet.

Når jeg så på antall studenter, valgte jeg å se på heltidsekvivalenter² ettersom jeg mener det gir et godt bilde av antall studenter i relasjon til studiepoeng. Disse tallene viser derfor ikke hver enkelt student, men hvor mange studenter institusjonen har i forhold til oppmeldte studiepoeng. Dette mener jeg er gode tall ettersom man ikke kun ønsker studenter for å telle hoder, men fordi man ønsker studenter som tar studiepoeng og dermed fører til inntekt for universitetene og høgskolene og økt kunnskap ut i samfunnet.



² Heltidsekvivalenter = antall studenter regnes om til studieprogrammets andel av heltid. Det vil si for eksempel at en som går studier fulltid regnes som en og at en som går studier på deltid regnes som 0,5.

Studiebarometeret er en nasjonal undersøkelse som sendes ut hver høst til studenter på andre året bachelor og master. Den blir sendt ut til ca. 60 000 studenter og har som formål å styrke arbeidet med kvalitetsutvikling i høyere utdanning. Det er NOKUT som gjennomfører undersøkelsen etter initiativ fra Kunnskapsdepartementet (studiebarometeret.no). Siden det er en nasjonal undersøkelse gir den et godt sammenligningsgrunnlag mellom institusjonene og det er det gode data for å se hvordan studentene oppfatter institusjonene.

Jeg har brukt tall fra studiebarometeret sin første undersøkelse i 2014 og undersøkelsen fra 2015. Studiebarometeret hadde ingen institusjonsrapport for Høgskolen i Bergen i 2014, dermed har jeg kun sett på deres tall fra 2015. Når det gjelder DBH har jeg sett på tall fra to år før fusjonen til HiOA, som var den første blant hovedgruppen. Jeg har valgt å se bort ifra tallene for 2016, ettersom både UiT og HSN fikk nye institusjoner inn 1. januar 2016. Dermed kan tallene bli misvisende i sammenligningen og jeg velger derfor å se bort ifra de.

Jeg har sett på noen utvalgte områder i undersøkelsen. For å se om utviklingen kan knyttes opp mot fusjon tok jeg med kontrollgruppen i de kvalitative analysen. Jeg brukte studiebarometeret for å kartlegge studentenes opplevelse av kvalitet på de ulike institusjonene. Jeg har valgt å se på gjennomsnittet i hvert punkt når jeg sammenligner i tallmaterialet. Siden Studiebarometeret er en omfattende undersøkelse valgte jeg ut noen faktorer fra den, som jeg synes er mest relevant for min problemstilling.

Faktorene jeg har sammenlignet er:

- Undervisning og veiledning
- Studie- og læringsmiljø
- Relevans for arbeidslivet
- Motivasjon

5.4 Utvalg av intervjuobjekter

Alle intervjuene ble gjort personlig og jeg intervjuet to fra hver institusjon i hovedgruppen. Det var viktig at de som ble intervjuet hadde jobbet ved institusjonen siden før fusjonen, underveis i prosessen og i ettertid. De som ble intervjuet var:

- Tre ledere på instituttnivå. Jeg ønsket å se på fusjonen fra et lederperspektiv som var nære hovedaktiviteten til institusjonene. Ledere på instituttnivå har et godt overblikk over den faglige utviklingen og den daglige oppfølgingen av fagmiljøene.
- Tre ledere på sentralt nivå. Jeg ville også få innblikk i hvordan fusjonen blir oppfattet på sentralt nivå, ettersom det gjerne er de som jobber mest direkte med fusjonsprosessen.

Jeg valgte å intervju en fra hver institusjon som gikk inn i fusjonen for å få et så bredt bilde som mulig. Jeg valgte ut lederne ved å sende henvendelser til tilfeldige ledere på de ulike nivåene.

I utgangspunktet hadde jeg også tenk å intervju tre faglige tilsatte, men det viste seg å være vanskelig. Jeg forhørte meg med alle faglige tilsatte ved en studieretning i Finnmark og fikk nei fra alle. I Oslo, Buskerud og Vestfold kontaktet jeg flere uten å få svar eller så fikk jeg et nei. På grunn av tidsmessige begrensninger bestemte jeg meg derfor for å kun se problemstillingen fra et ledernivå. Det reiser allikevel noen interessante spørsmål hvorfor jeg møtte motvilje fra de faglige tilsatte, om det skyldes tid, liten interesse eller motvilje til å snakke om temaet vet jeg ikke og det vil jeg heller ikke se ytterligere på i oppgaven av hensyn til tidsrammen.

I tillegg har jeg intervjuet to personer fra Kunnskapsdepartementet (KD) i et gruppeintervju for å få innblikk i problemstillingen fra det overordnede styringsorganet.



5.5 Metode i intervjuene

Jeg brukte semistrukturerte intervjuer for å få svar på de samme hovedmomentene, men fortsatt være åpen på innspill som jeg ikke har tenkt på og for å kunne fange opp ulikheten mellom de forskjellige institusjonene. For å sikre at intervjuguiden stilte gode spørsmål og forsøke å sikre at jeg ikke satte igjen med noe ubesvart i etterkant av intervjuet holdt jeg et prøveintervju med en faglig tilsatt på instituttet hvor jeg studerer. Dette intervjuet ga meg gode innspill til formuleringen av spørsmålene og jeg la til et par spørsmål etter intervjuet. Det ga meg også erfaring med hvordan jeg utførte et intervju og bruk av opptaksutstyr.

Jeg delte spørsmålene inn i ulike kategorier og brukte disse kategoriene til å se etter dimensjoner i materialet:

- Intervjuobjektene oppfattelse av målene og måloppnåelsen.
- Størrelse, for se å se om de trodde ulik størrelse på institusjonene hadde noen betydning. Ved flere av fusjonene har foregangsinstitusjonene hatt veldig ulik størrelse, jeg synes derfor det var interessant å se på om dette påvirket maktbalansen i prosessen.
- Effektivisering og robuste fagmiljøer, flere av dokumentene nevnte dette som mål. Derfor mente jeg det var viktig å se hva intervjuobjektene tenkte om dette.
- Lokalisering og regional forankring. Dette tok jeg med fordi alle var opptatt av å beholde studiestedene sine kom det frem i dokumentene. Jeg ønsket derfor mer innsikt i tankene rundt lokasjon, spesielt sett i forhold til effektivisering.
- Anbefalinger til andre tok jeg med i intervjuene for å konkret se hva de hadde lært av prosessen.

Grunnet avstand og full timeplan for enkelte av intervjuobjektene ble noen intervjuer gjennomført på Skype. De resterende ble gjennomført ved at jeg besøkte intervjuobjektene på arbeidsplassen. Det var flere ledere som ikke svarte på mine intervjuforespørsler og noen takket nei. Det er selvsagt et spørsmål om de som takket nei til intervju eller ikke besvarte mine forespørsler kanskje er de som er mest kritiske til den gjennomførte fusjonen. Det vil kunne gjøre at de som stilte til intervju lager et uforholdsmessig positivt bilde av resultatene. Dette tok jeg høyde for ved å inkludere det kvantitative materialet.

Noen av intervjuene ble på kanten til ustrukturerte ettersom intervjuobjektene hadde satt seg godt inn i tematikken før intervjuet og hadde mye på hjertet. Dette ble allikevel veldig gode og motiverende intervjuer og vi kom oss gjennom alle punktene jeg hadde i intervjuguiden.

I neste kapittel vil jeg gå inn på teori som jeg mener gir et godt grunnlag for å forstå temaet i denne oppgaven.

6. Teori

I dette kapitlet skal vi se på noen av teoriene som kan belyse bakgrunnen for at UH-sektoren har begynt å fusjonere.

En fusjoner er en sammenslåing av to eller flere selskaper eller organisasjoner. Fusjoner har de siste ti til femten årene blitt et vanlig reformvirkemiddel i offentlig sektor. Drivkraften bak fusjonene er gjerne effektivisering og potensiale for å skape synergieffekter mellom organisasjonene. Mange ser på fusjonsprosessene som en del av New Public Management (NPM).

«New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder for organiseringen og styringen av offentlig virksomhet. Disse prinsipper og metoder har i utgangspunktet markedet som forbilder, men med visse tilpasninger der det er vanskelig å ta i bruk markedsløsninger» (Store norske leksikon).

I NPM blir bedriftsøkonomiske verdier mål tydeligere og fokuset er på modernisering- og omstillingsprosesser. Hovedmålet til offentlig sektor er primært å yte best mulige tjenester, økonomisk vinning kommer gjerne sekundært til dette. De siste tjue årene har man allikevel jobbet med å effektivisere offentlig sektor i Norge og det har kommet en rekke reformer som har ført med seg fusjoner. Fusjoner er et virkemiddel som kommer fra privat sektor, noe som viser at bedriftsorienteringen i offentlig sektor stadig blir tydeligere. (Solstad, 2009, Magma). Organisasjoner eksisterer i institusjonelle omgivelser. Brunsson og Olsen (1997) forklarer dette ved at for å lykkes må de tilfredsstille omgivelsenes krav og forventninger til hva som er en fornuftig måte å organisere seg på. Det nye og mer resultatbaserte finansieringssystemet er en del av de institusjonelle omgivelsene til sektoren som påvirker hva de jobber mot.

Målstyring defineres av Finn Mikalsen som *«en måte å lede virksomheten på der vi fokuserer på brukerne. Resultatene skal være i samsvar med de mål som er trukket opp for virksomheten. Målene må bygge på de intensjonene som er uttrykt gjennom lover, forskrifter eller andre politiske vedtak»* (Mikalsen 1997, s.9)

Når det kommer til fusjoner tenker jeg det er de politiske vedtakene som setter de største føringene for målene. Både vedtakene Regjeringen og Stortinget har, som setter rammer og

føringer for hvem de ønsker at skal slå seg sammen og hvorfor. De politiske argumentene for en fusjon internt i organisasjonen kan også komme til uttrykk i målene for å skape en bedre prosess med mindre fare for konflikter. Mikalesen mener at vi ikke har noen annen styremåte som fungerer bedre enn målstyring. (Mikalsen 1997, s.9).

Erik Johnsen har utviklet en operasjonell ledelseslære hvor han definerer ledelse som et *målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*. Han deler typen mål inn i tre grupper:

- Driftsmål. Disse er knyttet opp mot avtalene som er inngått i forhold til driften og er stabile mål som ikke forandres ofte.
- Tilpasningsmål. Når det skjer endringer i omgivelsene må ledelsen finne nye måter å drifte på som tilpasses de nye forholdene. Her kan resultatene bli en del nye løsninger.
- Utviklingsmål. For å sikre organisasjonens fremtid må man til enhver tid utvikle seg. Disse målene sikrer en god konkurransesituasjon.

Han mener at alle disse målene må ivaretas i enhver organisasjon (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, s. 27 og 28). Tilpasningsmål og utviklingsmål tenker jeg er mest relevant i denne oppgaven.

De siste tiårene har staten brukt mål- og resultatstyring som grunnprinsipp for styringen (Johnsen, 2014, s. 117). Tildelingsbrevene fra departementet til universiteter og høyskoler er det viktigste årlige styringsdokumentet KD gir til sektoren (Johnsen, 2014, s. 118). I disse dokumentene formuleres det noen hovedmål, som jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Johnsen skriver spesielt om universitet og høyskolesektoren at det de siste årene har det vært store endringer i sektoren. I 2005 kom felles lov om universiteter og høyskoler, hvor det ble åpnet for at offentlige utdanningsinstitusjoner kan lage egne konkurransestrategier.

Strategiene kan bidra positivt i arbeidet med å sikre effektivitet, kvalitet og et variert og oppdatert studietilbud. (Johnsen 2014, s 145-147). Dette sammen med kvalitetsreformen sitt mål om å øke kvaliteten og produktiviteten av høyere utdanning, la mye av grunnlaget for fusjonsprosessene i sektoren.

Johnsens ser også på Grantreprinsippet. Grantreprinsippet er en form for målstyring og resultatmåling som innebærer et forsøk på en altomfattende kartlegging av virksomhetens målhierarki. «*Virksomhetens formål skal lede ut i hovedmål, og hvert av hovedmålene skal ha delmål knyttet til seg*» (Johnsen, 2007, s. 126). ”

Det er mange teorier knyttet til mål, målstyring og endringene i offentlig sektor de siste årene. Her har vi kort sett på noen av de. I forhold til problemstillingen i denne oppgaven tenker jeg det er viktig å huske på hvordan ulike mål brukes i ulike faser av organisasjonsutviklingen og hvordan NPM de siste årene har satt fokuset på omstilling og effektivitet. I neste kapittel vil jeg gå litt dypere inn in de ulike institusjonene jeg har sett på i denne oppgaven.



7. Institusjonene

Her får dere en kort innføring i institusjonene i hovedgruppen, for å gi et klart bilde av de institusjonene jeg skriver om i denne oppgaven.

7.1 Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA)

HiOA ble etablert 1. august 2011 som et resultat av fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus, som begge var resultat av en rekke fusjoner i forbindelse med Høgskolereformen i 1994. HiOA har i dag rett over 18 000 studenter og rett under 2000 ansatte. Institusjonen har to campus og et tredje studiested.



De har en profesjonsrettet profil og har som mål å bli et ledende universitet i Norden med en profesjonsrettet profil (www.hioa.no).

7.2 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT)

UiT åpnet i 1971, i 2009 slo de seg sammen med Høgskolen i Tromsø og 1. august 2013 ble de slått sammen med Høgskolen i Finnmark. 1. januar 2016 ble også Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik slått sammen med UiT (www.sn.no). UiT har seks studiesteder, hvorav to kom til i den siste fusjonen i 2016. UiT er et breddeuniversitet med et særlig fokus på nordområdenes kultur, natur og samfunn.



UiT / NORGES ARKTISKE
UNIVERSITET

Strategi mot 2020: «*UiT Norges arktiske universitet er et breddeuniversitet som bidrar til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi skal utnytte vår sentrale beliggenhet i nordområdene, vår faglige bredde og kvalitet og våre tverrfaglige fortrinn til å møte fremtidens utfordringer.*» (www.uit.no).

7.3 Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN)

Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV) ble etablert 1. januar 2014 etter en fusjon av Høgskolen i Buskerud (HiBu) og Høgskolen i Vestfold (HiVe). Både HiBu og HiVe var resultater av reformen i 1994. HBV ble 1. januar 2016 fusjonert med Høgskolen i Telemark og sammen dannet de Høgskolen i Sørøst-Norge med ca 19 500 studenter og 1 500 ansatte. HSN har åtte campus, hvorav tre kom inn i den siste fusjonen i 2016 (www.sn.no og www.usn.no).



Et av hovedmålene til HSN er å etablere et internasjonalt konkurransedyktig og regionalt forankret flercampus-universitet (www.usn.no).



Alle institusjonene i denne oppgaven er offentlige institusjoner som styres av Kunnskapsdepartementet (KD). Som nevnt i teorikapitlet har Staten de siste årene brukt mål - og resultatstyring som grunnprinsipp i sin ledelse. KD leder også med dette prinsippet og har derfor utviklet noen sektormål som vi skal se på i neste kapittel.

8. Sektormål

Som en del av styringen av UH-sektoren har Kunnskapsdepartementet (KD) utviklet sektormål for høyere utdanning i Norge.

Økonomireglementet i staten pålegger KD å styre underliggende organer med en mål- og resultatsstyringsmodell, denne styringen skal være tilpasset og skje i dialog med de underordnede institusjonenes egenart (reglement for økonomistyring i staten, kap 2.3).

Kunnskapsdepartementet formulerte i 2012 fire sektormål:

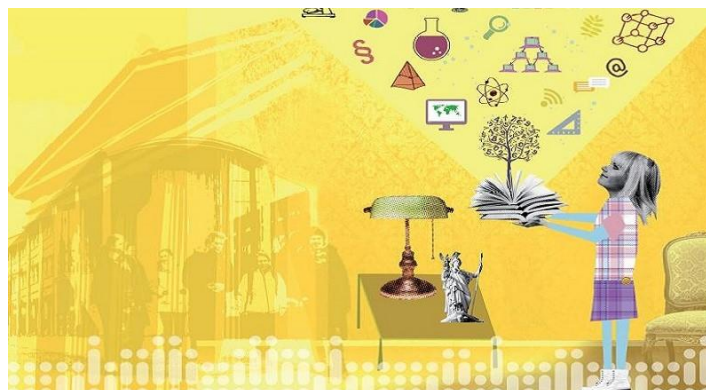
- *«Sektormål 1: Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.*
- *Sektormål 2: Universiteter og høyskoler skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet.*
- *Sektormål 3: Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskaping.*
- *Sektormål 4: Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.»*

(Tilstandsrapport, høyere utdanning 2013, KD, s. 29-34)

Det var de overstående sektormålene som var gjeldende ved alle fusjonene og derfor de jeg ser på i denne oppgaven. I tildelingsbrevene i 2015 reviderte KD sektormålene noe, men hovedintensjonen er i all hovedsak den samme fortsatt.

De to første sektormålene omhandler høy internasjonal kvalitet. Dette er nettopp en av tingene Stjernø-utvalget konkluderte med at var vanskelig i for små fagmiljøer. Det kan nok også løses gjennom samarbeid på tvers av institusjoner, men NOU 2008:3, *Sett under ett, Ny struktur i høyere utdanning* trakk frem sammenslåinger som en god løsning.

Det er altså en sammenheng mellom forslagene som ble lagt frem i rapportene og ønskene fra KD. Det at styringen skal skje i dialog med de underliggende organene gjør at også institusjonene har utviklet sine styringsdokumenter, spesielt i forbindelse med fusjonene. Disse skal vi se på i neste kapittel.



9. Institusjonenes dokumenter om fusjon

Alle institusjonene har oversiktlige og utfyllende dokumenter, rapporter og søknader i forbindelse med fusjonene. Disse vil jeg se mer på i dette kapittelet.

9.1 Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark

Søknaden om fusjon:

Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark legger i sin søknad vekt på at de best kan møte utfordringer og muligheter i samfunnet i nord sammen gjennom en bred regional forankring. Det ble påpekt at det faglige skille mellom universitet og høgskole har blitt svakere siden kvalitetsreformen i 2003 og at man som konkurrenter om studenter og ansatte ikke vil få et godt nok samarbeid. «*En fusjon vil gi mer robuste fagmiljøer, bedre muligheter for faglig utvikling og en mindre sårbar administrasjon*» (Søknad om fusjon UiT og HiF, erf: 2012/4529 KKV010/011.0).

Fusjonen er forankret i Felles politisk plattform for fusjon mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark. Det settes i søknaden forutsetninger for å kunne realisere målene i fusjonsplattformen, forutsetningene er at det tildeles SAK-midler og strategiske studieplasser. Det vises til at KD har sendt brev om at de bevilger 20. millioner kroner og 20 strategiske studieplasser over tre år. Det ble bedt om ytterligere 10. millioner i SAK-midler også i 2014 og 2015, for å sikre implementeringen av fusjonen (Søknad om fusjon UiT og HiF, erf: 2012/4529 KKV010/011.0).

Felles politisk plattform for fusjon:

Her blir det vist til strategiske og faglige utfordringer i forbindelse med at UH-sektoren opplever økende konkurranse om studenter, tilsatte og finansiering, i tillegg er det en konkurranse om oppmerksomhet fra omverdenen. I Nord-Norge viser de til at disse utfordringene er spesielt knyttet til:

- *Demografi*
- *Faglig bærekraft og vitalitet*
- *Geografi og tilgang*

- *Nord-Norge er en grenseregion*
- *Nord attraktivt*

(Felles politisk plattform for fusjon, s.2)

Alle disse områdene omhandler Nord-Norge sin tilgang på utdanning og arbeidsplasser og hvordan det er vitalt for videre utvikling og opprettholdelse av regionen.

Det vises også til at UiT sin fusjon på Tromsøya har ført til at de har fått flere konkurrerende interesser med HiF. De mener dette sammen med utvikling i sektoren gjør at det vil være mange faglige og strategiske muligheter ved en fusjon mellom UiT og HiF. Viktigheten av å bevare og videreutvikle profesjonsutdanningene i regionen trekkes også frem.

De sier også at det å hevde seg innen de konkurransearenaene som er etablert i sektoren når det kommer til forskning og utdanning krever en spesialisert administrativ kompetanse. Dette er det vanskelig for mindre institusjoner og prioritere ressurser til. En større institusjon vil kunne bidra med disse støttefunksjonene og dermed styrke konkurransesituasjonen.

Lokasjon også i Finnmark vil være en konkurransefordel i forhold til søknad om studenter og forskningsmidler. Sammen vil de også kunne tilby et bredere spekter av utdanninger til regionen og dermed stå bedre rustet til å løse utfordringene landsdelen står ovenfor.

Overordnet mål for fusjonen er:

«Det fusjonerte universitetet skal bidra til en større vekst i høyere utdanning og forskning i nord enn det dagens HiF og UiT vil kunne gjøre for seg selv. Det fusjonerte universitetet skal også med større kraft bidra til en kunnskapsbasert samfunns – og næringsutvikling i nord enn det dagens to organisasjoner vil klare. Disse målsetningene oppnår vi ved å utvikle det faglige miljøet ved HiF gjennom en universitetsakkreditering, at dagens UiT etableres også i Finnmark, og at to institusjoner som i dag har delvis konkurrerende strategier etablerer felles strategier for byggingen av nordområdene.

Det fusjonerte universitetet skal framstå som attraktivt ved å kombinere det beste i grunnforskning, profesjonsforskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid,

forskningsformidling, vitenskapelig disiplinært forankret utdanning og praksisbasert utdanning. Med dette mangfoldet som utgangspunkt skal det skapes økt strategisk handlekraft og nye løsninger innenfor forskning, utdanning, formidling, innovasjon, praksisutvikling og entreprenørskap.»

(Felles politisk plattform for fusjon, s.4)

De nye mulighetene de viser til i søknaden er at UiT og HiF skal utnytte ressursene bedre. De skal få en god balanse mellom utvikling av profesjons- og praksisfeltet, klassisk grunnforskning og anvendt forskning. Studieprogrammene skal være sammenhengende med tilbud på alle nivå, slik at fagområdene og instituttene blir integrerte og faglig robuste. De ser at de organisatoriske mulighetene og gevinstene vil kunne komme relativt raskt, mens resultatene som går på mer robuste fagmiljø vil det ta litt lengere til å realisere.

Organisatorisk plassering. Det ble i den felles politiske plattformen lagt opp til et eget fakultet ved studiested Alta for en del av deres studier. Noen fagmiljøer i Alta ble organisert inn i eksisterende fakulteter i Tromsø, alle disse studiene ba om at skulle legges inn i en kongelig resolusjon om at de skulle opprettholdes i Finnmark. Det ble også lagt opp til at enkelte fellesadministrative tjenester skulle lokaliseres helt eller delvis i Alta (Felles politisk plattform for fusjon, s.11).

Det ble også bestemt at vitenskapelig tilsatte skal delta i forskningsgrupper på tvers av campusstrukturen. Når det gjelder administrasjon sier plattformen at universitetet skal ha en enhetlig administrasjon, samtidig som det skal sikres bruksnærhet til de administrative tjenestene ved alle campusene (Felles politisk plattform for fusjon, s. 12).

Når det kommer til økonomi var det enighet om at faglig drift på alle campus skulle sikres på minst tilsvarende nivå som på søkertidspunktet. Budsjettfordelingsmodellen ved UiT skulle videreføres med tilpasninger i forhold til HiF sine satsningsområder og felles politisk målsetninger. Alle de berørte enhetene skulle ta med seg resultater i regnskapet som

inngående balanse og det ble satt en forutsetning om tildeling av SAK-midler for å gjennomføre fusjonen.

Det jeg leser ut av søknaden og plattformen er at hovedformålet med fusjonen er å øke sitt konkurransefortrinn i sektoren i forhold til søknad om midler og studenter. I tillegg ønsker de et mer robust fagmiljø, bedre muligheter for faglig utvikling og faglig samarbeid på tvers av campusene og en mindre sårbar administrasjon. Jeg stiller meg allikevel spørrende til om det er mulig å ha en enhetlig administrasjon som sikrer brukernærhet til de administrative tjenestene på et Universitet med så store avstander mellom hvert campus.

De faglige miljøene til HiF skal utvikles gjennom en universitetsakkreditering. De har et stort fokus på sin region, de viser til at de er en viktig samfunnsaktør i nord for å møte kommende utfordringer og de er opptatt av å utnytte ressursene i nærmiljøet. De har ikke som mål å redusere antall tilsatte og de er tydelige på at budsjettene ikke skal reduseres. I tillegg legger de forutsetninger om at det må tilføres SAK-midler for at fusjonen skal gjennomføres. Eventuelle økonomiske fordeler vil dermed kun kunne komme av eventuelle stordriftsfordeler på sikt.

Der ting må endres organisatorisk legger man i stor grad opp til at HiF går inn i UiT sine rutiner og systemer. De peker også på at for å hevde seg i konkurransearenaen som er skapt i sektoren må man ha en spesialisert administrativ kompetanse, som er lettere å få i fellesskap. De setter seg også som mål at studieprogrammene skal være sammenhengende og ha tilbud på alle nivå. De ser også at de best vil møte fremtidige utfordringer i fellesskap.



9.2 Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold

Søknad om fusjon

I søknaden til Kunnskapsdepartementet om sammenslåingen av Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold sier de at den nye høgskolen skal:

«Fremme internasjonalt orientert praksisnær, anvendt forskning og utviklingsarbeid og tilby profesjonsrettede, arbeidslivsorienterte og samfunnsrelevante utdanninger, som er nasjonalt anerkjente og internasjonalt konkurransedyktige, på bachelor, master og ph.d.-nivå, med ambisjoner om å utvikle institusjonen til et profesjons- og arbeidslivsrettet universitet.» (Søknad om fusjon HiBu og HiVE, s1. ref: 2012/657).

De sier fusjonen er for å møte kravene i kvalitetsutviklingen både nasjonalt og internasjonalt og for å få større handlekraft i samarbeid med eksterne aktører i regionen. Videre sier de at den nye høgskolen skal:

- *«være samarbeidspartner for regionalt og nasjonalt samfunns- og næringsliv*
- *en byggende og kritisk forsknings- og utdanningsinstitusjon*
- *med et arbeids- og læringsmiljø som fremmer nysgjerrighet, åpenhet, samarbeid, solid forskningsbasert kunnskap, kritisk refleksjon, etisk bevissthet og personlig integritet»*

(Søknad om fusjon HiBu og HiVe, s1. ref: 2012/657).

De sier at den ny høgskolen skal ha flere campus, slik at den blir regionalt forankret i begge fylkene. De skal også være nasjonalt ledende innenfor prioriterte fagområder. Søknaden viser også til at både HiBu og HiVe er godt etablerte institusjoner, som de siste årene har hatt en økning i antall studenter og faglig utvikling. Dette har dannet grunnlaget for videreutvikling av flere utdanningsprogrammer på alle nivå og økt vitenskapelig publisering. De viser videre til stadig høyere krav om kompetanse og kvalitet i studieporteføljen, som stilles til sektoren. Spesielt i forhold til forskning og innovasjon. De sier:

«den enkelte institusjon må ha solide og robuste fagmiljø for å hevde seg i konkurransen om studenter, faglig og administrativ kompetanse og forskningsmidler som i stadig større grad hentes på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Robuste fagmiljøer og solid administrativ kompetanse er en forutsetning for at den

enkelte institusjon kan være brohode i den nasjonale internasjonaliseringsstrategien innenfor høyere utdanning og forskning» (Søknad om fusjon HiBu og HiVe, s2. ref: 2012/657).

De viser til at Stjernø-utvalget (NOU 2008:3) sin rapport viser at det er behov for strukturendringer i sektoren, som nå bli fulgt opp gjennom regjeringens strategiske satsning for høyere utdanning, SAK. En av tingene de oppmuntrer til er å utforske muligheten for færre og større utdanningsinstitusjoner. Med dette som utgangspunkt mente styrene i HiBu og HiVe at utfordringene best kan møtes i fellesskap og de søkte om fusjon.

Plattform for fusjon mellom HiBu og HiVe

I denne plattformen viser de til at sektoren er i endring både nasjonalt og internasjonalt, dette har ført til at utdanningsinstitusjonene må gjennomføre endring- og utviklingstiltak for å kunne oppfylle sitt samfunnsmandat (Plattform for fusjon, HiBu, HiVe, s.6). De har altså behov for noen tilpasningsmål. De viser også til utviklingen av at flere utdanningsløp blir masterutdanninger, og dette kombinert med en økning av etterspørsel etter doktorgradsprogrammer gir et behov som institusjonene bedre vil kunne møte sammen.

«Utgangspunktet for fusjonen mellom de to institusjonene er et erkjent behov om å styrke høyere utdanning og forskning også i våre regioner, gjennom strukturelle endringer og et mål om å bli universitet. Målet om å bli universitet er først og fremst et uttrykk for faglige ambisjoner for å møte kravene til kvalitetsutvikling i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv» (Plattform for fusjon, HiBu, HiVe, s.7).

De viser til at en fusjon vil gjøre slik at de fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for tilsatte. Plattformen peker på en rekke utfordringer som danner grunnlaget for ønske om fusjon. Administrative utfordringer gjennom innføring av nye systemer, krav, rutiner, behovet for eksterne midler og utadrettet samfunnskontakt. Disse utfordringene krever en robust administrasjon som til enhver tid har nok kapasitet og kompetanse. De viser også til at de enklere vil kunne møte regionale utfordringer i konkurranse med større institusjoner om de

fusjonerer. I tillegg er det klare begrensninger for utvikling av for eksempel felles studieprogram om man forblir to autonome institusjoner.

De har formulert følgende mål for den fusjonerte høgskolen:

- *«gi forbedret strategisk handlekraft for å sikre bærekraftig nærings- og velferdsutvikling i de to regionene og møte regionale forventninger om kvalitet og relevans i utdanningene*
- *sikre en felles satsning for å kunne møte behovet for økt utdanningskapasitet i institusjonens regioner og uteksaminerte kandidater i et stadig økende arbeidsmarked i de to regionene ved Oslofjorden*
- *bidra til styrket kvalitet i utdanningene*
- *gi muligheter for å utvikle mer robuste og sterke fagmiljøer*
- *styrke FoU- virksomheten både kvantitativt og kvalitativt*
- *styrke mulighetene for ekstern forskningsfinansiering*
- *styrke mulighetene for å tiltrekke seg høyt kvalifisert arbeidskraft og motiverte studenter som samvirker til gode arbeidsmiljøer, samt styrke interne støttefunksjoner*
- *styrke faglige nasjonale og internasjonale profilerte miljøer der institusjonen har spesiell kompetanse. Dette kan være forskningsmiljøer tilknyttet ph.d.-utdanninger eller sentre som besitter spesiell kompetanse og har stort internasjonalt nettverk.»*

(Plattform for fusjon, HiBu, HiVe, s.9)

I tillegg sier det at *«den fusjonerte høgskolen vil ha en ambisjon om å utvikle institusjonen til et profesjons- og arbeidslivsrettet universitet»* (Plattform for fusjon, HiBu, HiVe, s.8)



Det jeg leser ut av søknaden og plattformen er at de har et ønske om å bli universitet, primært mener de universitetsambisjonen er et uttrykk for faglige ambisjoner for å møte kravene til kvalitetsutvikling. HSN har i likhet med UiT et ønske om regional forankring i begge regionene, for å møte behovene til samfunnet rundt de. De ønsker også å være konkurransedyktige på alle nivå, både bachelor, master og ph.-d. En annen likhet med UiT er behovet for en robust administrasjon som har nok kapasitet og kompetanse til å følge utviklingen i sektoren. De setter også fokus på et godt læringsmiljø og det å være en god samarbeidspartner for samfunns- og næringsliv. HSN bruker også ordet «robust» mye i sine dokumenter. Dette ordet har blitt brukt mye i debatten rundt fusjoner i relasjon til både fagmiljøer og administrasjon. De mener også at utfordringene best vil møtes i fellesskap.

9.3 Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus

På HiO og HiAk startet samtalen om en eventuell fusjon allerede i 2007 og høsten 2008 kom det første formelle dokumentet som utredet muligheten, en region – to høgskoler. HiOA tanken ble altså skapt samtidig som Stjernø-utvalget jobbet med sin utredning.

Søknad om fusjon

Søknaden til Kunnskapsdepartementet om sammenslåingen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus viser til at begge institusjonene vil møte store utfordringer og store muligheter i årene som kommer. Disse utfordringene og mulighetene mener de at de best vil kunne møte i fellesskap. De sier i søknaden at de har laget en felles visjon og hovedstrategi på veien mot å bli universitet. Søknaden sier også som følger HiOA skal:

- *«ha en profesjonsrettet profil med tydelig sammenheng mellom FoU og utdanning på alle nivåer*
- *være nasjonalt ledende og internasjonalt anerkjent innenfor nøkkelområdene til universitetet*
- *være et attraktivt studie- og arbeidssted, som samvirker aktivt med storbyregionens samfunns-, arbeids- og kulturliv*

Hovedstrategien for det nye universitetet er å:

- *videreutvikle og forbedre utdanningene på alle nivå og styrke det forskningsbaserte kunnskapsgrunnlaget i utdanning og profesjonsutøvelse*
- *styrke satsningen på samfunnsrettet virksomhet/samfunnskontakt og formidling»*

(Søknad om fusjon HiO og HiAk, ref: HiAk 2009/1201)

Søknaden legger også vekt på at en fusjon vil gi en institusjon som har et bedre utviklingspotensialet som vil gjøre de bedre rustet til å realisere samfunnsmessige mål som er satt. Når det gjelder økonomi forutsetter institusjonene i søknaden at basisbevilgningen for de to høgskolene videreføres på minst same nivå og de informerer om at de vil søke om SAK-midler til fusjonsprosessen i 2011.

HiO og HiAk har også lagt ved en risikovurdering i forhold til de overordnede mål som ligger til grunn for fusjonen. Dette dokumentet så jeg ytterligere på.

I risikovurderingen har de brukt en skala som går fra 1-6 for å vurdere sannsynlighet og konsekvens, sammen viser de risikoen for realiseringen av de enkelte mål. Den nye Høgskolen har ifølge dokumentet satt seg følgende mål, HiOA:

- *«Skal skape landets beste utdanninger innen helse, omsorg og velferd, barnehage og skole, teknisk/industriell produksjon, energi og miljø, kultur- og kommunikasjonsfag og skape ledende fagmiljøer innen profesjonsutdanning, profesjonsrettet FoU og profesjonsstudier*
- *Skal utvikle nasjonalt ledende fagmiljøer innen forskningsfelt som er relevant for den nye institusjonen og samfunnet*
- *Skal øke kvalitet og omfang på undervisning, forskning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid, for å sikre god studentrekruttering og legge grunnlaget for 3-5000 nye studieplasser i løpet av 5-10 år.*
- *Vil styrke relasjonen til samfunnet og arbeidsliv i Oslo- og Akershus-regionen, med vekt på å møte storbyens utfordringer innen miljø, teknologi, flerkulturell oppvekst og velferd*

- *Vil styrke samarbeidet med studiesteder i utlandet, simulere til en stadig økning av utveksling for studenter og ansatte og stimulere til økt FoU-samarbeid og nettverksbygging med utenlandske universiteter*
- *Vil utvikle et samordnet og tilpasningsdyktig tilbud av etter- og videreutdanninger og styrke innsatsen for oppdragsbasert forskning*
- *Vil utvikle et lærings- og arbeidsmiljø preget av mangfold, trivsel og engasjement blant studenter og ansatte og skape en moderne og helhetlig organisasjonskultur, preget av felles verdier og mål, involvering og god kommunikasjon*
- *Den nye institusjonen skal sammen med Universitetet i Oslo og universitet for miljø- og biovitenskap bidra til å videreutvikle samarbeidet i Universitetsalliansen OSLO»*

(Vedlegg 5, risikovurderinger s.1 i søknad om fusjon HiO og HiAk, ref: HiAk 2009/1201)

Risikovurderingen er laget for de syv første punktene og tar utgangspunkt i en risiko/uønsket hendelse på hvert punkt. De har altså snudd målet til et negativt fortegn og analyserer risikoen for det. Tabellen viser følgende:

Punkt:	Sannsynlighet:	Konsekvens:	Samlet risiko:
1	4	4	16
2	5	4	20
3	5	5	25
4	5	5	25
5	4	3	12
6	4	4	16
7	5	6	30

Her ser vi at det de er mest bekymret for er utviklingen av lærings- og arbeidsmiljøet. De viser til risikoen for at det vil være manglende engasjement og motivasjon blant de tilsatte og studentene for å videreutvikle institusjonen. De har også laget en kolonne for tiltak som skal motarbeide risikoen. Tiltakene som skal forhindre et dårlig lærings- og arbeidsmiljø er et felles verdigrunnlag og en felles plattform for ledelse. De skal forankre verdigrunnlaget i åpne prosesser i utviklingen av den nye institusjonen, legge til rette for god samhandling, gjennomføre systematiske trivselsundersøkelser, etablere gode rutiner og verktøy for

internkommunikasjon og videreutvikle samhandlingen mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene.

Det de er minst bekymret for er styrking av samarbeidet med utlandet og utveksling av studenter og tilsatte. Her viser de til tiltak som å profesjonalisere samhandlingen med internasjonale samarbeidspartnere på alle nivå, legge forholdene til rette og utvikle nye fremmedspråklige studietilbud.

Det jeg leser ut av dokumentene til HiO og HiAK er at de skal ha en tydelig profesjonsrettet profil. Være nasjonalt ledende og internasjonalt anerkjent innenfor noen nøkkelområder og de vil være et attraktivt studie- og arbeidssted. Også de ønsker å styrke utdanning på alle nivå og mener de best vil kunne møte fremtidens utfordringer i fellesskap. De setter økonomiske forutsetninger om at basisbevilgningen fortsetter på minst samme nivå og de informerer om at de vil søke SAK-midler. De ønsker å utvikle et godt tilbud av etter- og videreutdanninger og styrke relasjonen til samfunns- og arbeidslivet i regionen. I tillegg skal de øke kvalitet og omfang på undervisningen. De ønsker også å bedre læringsmiljøet og å få tittelen universitet.



10.Målene

Vi ser altså at alle institusjonene har relativt like målsetninger med fusjonen, til tross for at de har formulert de på ulike måter mener jeg at de alle ønsker følgende:

- Vekst i høyere utdanning og forskning
- Heve kvaliteten til et internasjonalt nivå på undervisning og forskning
- En mer kompetent og robust administrasjon
- Robuste fagmiljøer
- Styrke relasjonene til samfunns- og arbeidslivet i hver sin region
- HSN og HiOA ønsker universitets akkreditering og UiT omtaler universitetsakkreditering av fagmiljøene til HiF som en kvalitets økning. Det ser dermed ut til at de er enige om at universitetsakkreditering er et tegn på kvalitet

I tillegg har UiT et tydeligere ønske om regional forankring og utvikling av sin region. De ser på nordområdene som et område med stort behov for utdanning og forskning tett på befolkningen. Både for å utdanne befolkningen og skape arbeidsplasser.

HSN og HiOA har tydelige mål om universitetsakkrediteringssøknader. Universitetstittelen gir økt faglig frihet og større muligheter for internasjonalt samarbeid. Samtidig var det å jobbe mot en universitetstittel noe av det Stjernøutvalget, NOU 2008:3 advarte mot. De var redd for at det ville føre til opprettingen av unødvendige master- og doktorgradsprogrammer.

Alle mener også at de vil være bedre rustet til å takle fremtidens utfordringer, for eksempel konkurransen om økonomiske midler og studenter som fusjonerte institusjoner.

Mange av målene er utviklingsmål, men det kommer også tydelig frem i dokumentene at det har kommet statlige føringer som krever endring, dette kan tyde på at en del av målene også er tilpasningsmål. For eksempel behovet for en mer kompetent administrasjon er det tydelig at er et nytt behov etter at kravene om for eksempel søkning av EU-midler har blitt høyere. Den nye finansieringsmodellen som kom med kvalitetsreformen gir for eksempel positive insentiver for søkning av midler utenfra.

Robuste fagmiljøer av internasjonal kvalitet ser jeg som et hovedmål, da alle de andre formulerte målene vil kunne føre til nettopp robuste fagmiljøer. Det blir på en måte som grantreprinsippet som Johnsen beskriver i sin bok fra 2007, man har flere delmål som sammen fører til hovedmålet.

Målene samsvarer godt med sektormålene som kommer fra Kunnskapsdepartementet. For å få bedre innsikt i målene og hvordan de ble jobbet med, intervjuet jeg personer fra alle institusjonene jeg ser på i denne oppgaven. Disse intervjuene skal jeg gå inn på i det neste kapitlet.

11. Kvalitative funn

I dette kapitlet skriver jeg om intervjuobjektene uttalelser i forhold til fusjonen ved sin institusjon. Alle meninger som kommer frem i dette kapitlet er intervjuobjektene meninger, med mindre jeg ikke tydelig skriver noe annet. Det var ulikt hvor aktive intervjuobjektene hadde vært inne i fusjonen. Noen av lederne på instituttnivå følte at de først var inkludert i prosessen når fusjonen ble gjennomført, mens andre følte de hadde en veldig aktiv rolle hele veien. Alle lederne på toppnivå følte de hadde vært veldig inkludert i prosessen.

11.1 Målene

Alle intervjuobjektene ble spurt om hva de oppfattet som hovedmålet med fusjonsprosessen ved deres institusjon.

På HiOA ble det sagt at hovedmålet var å skape en mer robust organisasjon med større faglig tyngde, spesielt rettet mot profesjonene, helse og omsorg, velferd og barnehage og skole. I tillegg hadde man en liste med flere formelle mål, men dette var helt klart hovedmålet.

«For hele høgskolen var det nok det å bli større, få en større pondus og rigge seg mot universitetssatsning. Vi fikk da også et større nedslagsfelt med både Oslo og Akershus» (sitat, intervju 5).

I ettertid så intervjuobjektene at det nok var lurt å gjennomføre en fusjon basert på det som kom i sektoren. HiO og HiAk utfylte hverandre også godt i forhold til fagporteføljen, noe intervjuobjektene så som positivt.

På HSN var det også en oppfattelse av at hovedmålet var robuste fagmiljøer og universitetsambisjonen. For å nå universitetsambisjonen tenkte man robuste fagmiljøer måtte til. Kvalitet i alle ledd på alle nivåer må til for å bli universitet, så universitetstittelen er en anerkjennelse for at man får til nettopp det og har høy kvalitet. HSN har jobbet klart mot målet, det siste styret og sittende styre har vært klare på at hensikten med fusjon har vært universitetsambisjonen, sa intervjuobjektet fra toppledelsen.

«Ikke alle har vært like positive til universitetsambisjonen, men med Stortingsmelding 18 og styrevedtakene vi har hatt er det eneste veien å gå» (sitat intervju 2).

Samtidig mente det andre intervjuobjektet at målet var *«å tilfredsstillende noen sentrale forventninger om at vi er sterkere når vi er større»*. (sitat, intervju 6). Personen forsto dette målet, men påpekte også at de som jobber «på gulvet» opplever svakhetene ved et slikt mål like mye som styrkene. *«Man blir ikke sterkere bare av å være mange, men disse må også trekke i samme retning»*. (sitat, intervju 6)

På UiT ble det oppfattet at hovedmålet var å gjøre de større og sterkere. Styrking av fagmiljøene ble sett på som viktig. Fokus på Nordområdesatsingen ble av en oppfattet som hovedmålet. Kunnskap ble sett på som avgjørende for å finne de nye løsningene i nord. Nordområdesatsingen var noe HiF ikke hadde sjans til å følge på en god måte alene. Det var en samlet strategi fra Tromsø til Murmansk og det krevde større fagmiljøer for å kunne bidra i denne prosessen.

I intervjuene ser vi altså at temaet robuste fagmiljøer og størrelse kommer til syne som mål fra alle institusjonene. Dette kommer vi tilbake til litt senere. Intervjuobjektene mente alle at fusjoner var en tydelig forventning i sektoren og at kravet til de bare ble sterkere etter at de hadde fusjonert.

11.2 Måloppnåelse

Intervjuobjektene fikk spørsmål i forhold til deres følelse av måloppnåelse ved institusjonen i dag, om det ble jobbet aktivt med målene og i så fall med hvilke tiltak og om de trodde tid ville ha en positiv innvirkning på måloppnåelsen.

Topplederen på HiOA mente at det ble jobbet aktivt med målene og at toppledelsen var bevisst på de. I ettertid så de at det var veldig bra med en kontinuitet i ledelsen som fulgte opp målene. På HiOA var det mange administrative endringer i starten, siden de måtte fungere

først og de faglige ble ikke like synlige. Det var viktig med en samlende og innadrettet leder i den første fasen ble det sagt. I starten var det fokus på å skape en felles identitet - en ny høgskole. De laget ny logo, ny profil, og nye hjemmesider. Det ble pålagt å kun referere til «oss» og HiOA. De mener også at de har lykke med hovedmålet om å få et mer robust fagmiljø.

«Det å bli store, tunge og nasjonalt førende innenfor helse, velferd, barnehage og skole vil jeg si vi har lykket med» (sitat, intervju 1).

På fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier fikk HiOA tidlig stor grad av måloppnåelse i forhold til store og robuste fagmiljøer, når det kommer til helsefag tok det litt lengere tid. Helsefagene kjørte først hvert sitt løp ble det sagt på intervjuet med lederen på instituttnivå. Men de to siste årene har også de jobbet for å samkjøre seg. HiOA hadde også som mål å øke antallet studieplasser og det ble det trukket frem av topplederen at de har fått til. Det at HiOA de senere årene har innlemmet flere forskningsinstitutt inn i organisasjonen tenker intervjuobjekt 1 er positivt for å øke måloppnåelsen. Innlemmingen gir en økt nærhet mellom arbeidslivet, forskningen og utdanning mente intervjuobjektet. Dette kan igjen føre til økt kvalitet og robusthet. Når det gjelder utveksling til utlandet er det er mål HiOA ikke har forbedret seg mye på etter fusjonen, men det har blitt jobbet mye med mente lederne. Den dårlige forbedringen kan også skyldes utdanningsporteføljen og typen studenter de tiltrekker seg.

De som ble intervjuet trodde at de ville få økt grad av måloppnåelse med tiden. *«Jeg merker at skuta er på vei oppover. Økningen i vitenskapelig produksjon på mitt fakultet er enorm. Det er en skikkelig kulturendring i forhold til dette området. Det koster så mye innsats at det går på helsa løs for mange lærere og ledere» (sitat, intervju 5).*

På HiOA hadde intervjuobjektene observert at gevinstene først kom etter ca fire år. Først i andre rektorat periode begynte man virkelig å se effekten av fusjonen. *«Nå begynner effektene å komme og nå kan vi si at vi kommer til å bli et universitet» (sitat intervju 1).*

På HSN så man at fra å være engstelig til fusjon, har man opplevd å få flere kollegaer også kollegaer som er opptatt av akkurat det samme. Dette har vært positivt for de tilsatte mente den ene lederen. Mens den andre personen jeg snakket med på HSN sa dette: *«Mitt faglige nettverk med Vestfold har faktisk blitt dårligere»*.

Begge på HSN mente at de kunne nå målet om universitet allerede i 2017, de skal i hvert fall søke vinteren/våren 2017 i likhet med HiOA. Allikevel mente de at man alltid må jobbe videre med kvalitet, så selv om man når målet om robuste fagmiljøer og universitetstittel er det et kontinuerlig arbeid å opprettholde måloppnåelsen.

«Målene i seg selv er oppnådd, om man tenker det bare handler om å telle hoder. Vi har det antallet doktorgrader, professorer og førstekompetanse folk vi skal ha. Men for oss som jobber i det har vi ikke nådd et mål om å jobbe sammen». (sitat, intervju 6).

Det var altså litt ulik oppfattelse av hvor langt de var kommet på HSN, spesielt i forhold til samarbeid mellom studiestedene i Buskerud og Vestfold. De trodde at måloppnåelsen kunne øke med tiden, men det forutsatte at man jobbet aktivt med målene.

«Det er avstand til ledelsen som gjør at mange føler de får mye tredd nedover hodene sine». (sitat, intervju 6).

Det var ulike meninger på HSN om hvorvidt alle ble inkludert godt i prosessene, toppledelsen følte prosessen var god, mens på instituttnivå var ikke følelsen av dette like tilstede.

På UiT mente lederne at de på mange områder trolig hadde oppnådd målet om sterke fagmiljøer, men de trodde ikke at de faglige tilsatte nødvendigvis oppfattet det sånn. De har for eksempel fått flere masterutdanninger i Alta, men faglærerne møtes ikke så ofte på tvers

av campus som de burde. De som satt litt høyere i ledelsen mente at målene i stor grad var nådd.

«Forskningsmiljøene har fått et løft. Det forskes mer og bygges opp mer forskningsbasert utdanning» (sitat, intervju 4).

I tillegg ble det lagt vekt på at søkertallene har gått opp. *«Den store fortellingen er at veldig mange av målene vi har satt har vi jobbet godt med og gått i riktig retning i forhold til» (sitat, intervju 4).* De har fått et løft og har mer fokus på forskning og faglig utvikling. *«Det er fagmiljøene som skal styrkes og spør du en ansatt om det er byråkratisering bakdelen på godt og vondt» (sitat, intervju 4).* På HiF var det lettere å for eksempel tilpasse faglige opplegg individuelt, det ser lederne at er vanskeligere etter fusjonen, men det er ikke bare negativt.

«Nå når vi har fått i gang maskineriet ser vi en kjempe kulturendring. Det er kjempe endring og enda føler man at vi ikke er bra nok, men jeg er fornøyd». Jeg tror denne endringen ville kommet uavhengig av fusjonen, men vi fikk røsket opp litt» (sitat, intervju 5).

Alle institusjonene følte at de var nærmere hovedmålet etter fusjonene og at tid ville være en positiv faktor for måloppnåelse, noe også KD var enige i. *«Man blir aldri ferdig, ingen kommer til å kunne si at nå er det gjort, nå har vi nådd alle mål i norsk UH-sektor. Vi er forberedt på at det kan ta både fem og ti år før vi ser de mest konkrete resultatene» (sitat, KD).*

Samtidig ser jeg at det er forskjeller i de ulike fagmiljøene på institusjonene og at dette trolig skyldes hvordan man jobber med målene. Der man har vært bevisst på å få et felles fagmiljø og jobbet aktivt med det, har de kommet langt på relativt kort tid. Samtidig er det andre miljøer på samme institusjon som har kommet kortere og noen føler de til og med har tatt et skritt tilbake. Det var en tendens at instituttledere mente de hadde kommet kortere enn toppledere. Dette kan tyde på at toppledelsen har hatt et godt øye på hovedmålet, men har glemt litt delmålene som er nødvendige i teorier som grantreprinsippet. Det kan også tyde på at kommunikasjonen nedover i organisasjonen er litt for dårlig. Det var også enighet om at det

krevdes mye arbeid å skape en ny organisasjon fra to eller flere eksisterende kulturer, dette gjør at det er et behov for tid for å nå mange av målene.

11.3 Størrelse

Siden både UiT og HiOA hadde relativt stor størrelsesforskjell på de fusjonerte institusjonene ønsket jeg å se om de mente dette hadde noen effekt på fusjonene. HSN stilte her i en egen klasse siden de hadde relativt like store institusjoner som fusjonerte.

I intensjonsavtalen til HiOA var man klare på at både HiO og HiAk skulle gå inn som likeverdige parter. I ettertid ser man at HiAk i praksis ble spist opp mente lederen som kom fra HiAK. Det ble sagt at man hadde mistet en del av de positive særpregene fra HiAk, spesielt med tanke på innovativ tenkning og administrasjon. Flere på HiAk sluttet og noen sitter igjen med en følelse av at det var mer en virksomhetsoverdragelse mente den ene lederen. Flere av tingene HiAk hadde på plass av fremtidsrettede ting begynner nå å tas opp igjen på HiOA.

Lederen som kom fra HiO hadde en annen oppfattelse: «*HiAk ble tatt litt for mye hensyn til i systematikken og organiseringen*» (sitat, intervju 5). Lederen som kom fra HiO mente at HiAk som den lille parten i fusjonen ble tatt litt for mye hensyn til i den første perioden.

«I begynnelsen sa de på HiAk hvorfor skal vi alltid gjøre som HiO gjorde og HiO sa hvorfor skal vi alltid gjøre som HiAk, men egentlig gjorde vi det som ingen av delene. Det var ofte nye måter, selv om jeg synes det ble tatt litt for mye hensyn til den lille i selve fusjonen» (sitat, intervju 5).

Det ble lagt vekt på at det ikke er noe vits å sitte i dag å si at sånn gjorde vi det på en av foregangsinstitusjonene, man må heller ta de ideene som kommer som HiOA sine og være positive. HiAK var for liten til å kunne konkurrere i et internasjonalt perspektiv, mens HiO var tunge og byråkratiske og trengte å få gjort om på systemene sa lederen fra HiO.

«Dette handler om kultur og kulturendringer og det tar tid og et generasjonsskifte kan være nødvendig» (sitat, intervju 1).

HiBu og HiVe var relativt like store, hadde mange lignende fagmiljøer og de hadde ganske like resultater i undersøkelser som for eksempel studiebarometeret. Ettersom de var av ganske lik størrelse sier de at *«vi har virkelig fusjonert, det har ikke vært en virksomhetsoverdragelse, både på godt og vondt»* (sitat, intervju 2).

HSN fusjonerte to ganger og å ta fusjonen i to steg var naturlig siden Telemark var i et annet samarbeid når HiBu og HiVe fusjonerte. Det var også en prosess med Østfold som ikke ble noe av. HSN tenker det å todele prosessen ikke var negativt, selv om det ga noen utfordringer. *«Jeg tror det er lettere med to parter enn tre ut ifra mine erfaringer»* (sitat intervju 2).

HiF var mye mindre enn UiT og mange føler nok at Tromsø sine premisser ble lagt til grunn, men de jeg intervjuet mente de også hadde sett eksempler på det motsatte. For eksempel når de laget nye studieplaner ble mange av HiF sine innspill tatt med. Allikevel ser man at det gjerne er de fra Alta som må reise til Tromsø og at de i Tromsø har liten forståelse for reiseveien de i Alta da har. Det ble sagt at det meste skjer på hovedcampus og dermed kan man fort føle seg litt utenfor. De hadde også fokus på at man for eksempel i markedsføring ikke kun bruker bilder fra Tromsø.

«Vi så at det var en del ting de små høgskolene ikke kunne gjøre» (sitat, intervju 4). Det var viktig for toppledelsen å sikre det som allerede var i Finnmark, man skulle ha trygghet i bunn. *«Det som er skal bevares, men også utvikles»* (sitat, intervju 4).

Det kom også frem i intervjuene at de fleste visste det kun var en tidsspørsmål før man kom til å måtte gjøre noe med størrelsen til HiF og da ønsket de heller å gjøre det litt tidligere og på egne premisser. Ved fusjon ble også HiF et universitet, men de ble en del av et universitet som ble skapt på bakgrunn av fagmiljøene i Tromsø.

«Faglig sett møter man tilsatte som er på et høyere nivå, dette er positivt, men kan være utfordrende individuelt sett» (sitat, intervju 4).

Samtidig ser ledelsen i Finnmark at historisk sett har Tromsø alltid hatt et fokus på at de har et ansvar for mer enn Tromsø og da særlig Finnmark. «I Tromsø har man en grunnleggende positiv holdning til de andre regionene i nord» (sitat, intervju 4). Denne holdningen mener man har vært positiv i forhold til at HiF ble tatt hensyn til i fusjonsprosessen. Dette gjorde at man i mindre grad ble slukt faglig, men på den administrative siden har nok følelsen av å bli slukt vært mer tilstede.

Det virker som at størrelse har en betydning, den mindre institusjonen føler seg ofte oversett samtidig som den største føler at de må gi for mye. Flere av de jeg intervjuet var inne på nettopp dette, at alle følte den andre ble forfordelt uavhengig av om de var store, små eller like store. Dette viser at prosessene trolig ble diskutert eller forklart for dårlig. Hver gang et nytt tiltak ble igangsatt så alle på det som noe som ble påtvunget de fra den andre institusjonen, istedenfor noe nytt for den nye institusjonen. Dersom man hadde kommunisert bedre at dette var nytt for alle kunne det trolig bidratt til bedre samhold mellom foregangsorganisasjonene.

Mange av de mindre organisasjonene ble lovet flere ting for å sikre sin rolle i den nye organisasjonen. Allikevel begynner det allerede nå å komme nye debatter hvor man går tilbake på disse løftene for å effektivisere ytterligere. Ved UiT for eksempel vurderer de endring av organisasjonsstrukturen (<https://khrono.no/2017/02/halvparten-av-fakultetene-kan-forsvinne>). Dette kan tyde på at noen av lovnadene de mindre institusjonene gikk inn i fusjonen med nå kan endres allerede etter få år. Om dette er en bevisst taktikk eller en tilfeldig utvikling har jeg ikke hatt tid til å se videre på.

Jeg vil konkludere med at størrelse hadde mindre å si enn hva enkeltpersonene på hver institusjon følte. Samtidig mister noen av de små institusjonene fortrinn, som muligheten til å individuelt tilpasse i den nye organisasjonen. Dette er kanskje ikke bare negativt, men viktig for å skape en helhetlige organisasjon og et mer rettferdig utdanningssystem.

11.4 Effektivisering

Intervjuobjektene ble spurt om de mente fusjonsprosessen burde føre til en mer effektiv administrasjon og om dette hadde vært tilfelle.

HiOA hadde ingen mål om innsparing og folk skulle ivaretas i jobbene sine. Dermed ble ingen sagt opp. I ettertid er det fortsatt en følelse av at dette var en rett vurdering på fusjonstidspunktet. *«De har sett ved fusjoner i for eksempel Sverige at man med ny ledelse begynner å se på innstramminger. Det gjør man nå også ved HiOA, ny ledelse er på plass og de gjennomgår organisasjonen og vurderer mulighetene for innsparing»* (sitat, intervju 1).

Intervjuobjektene mente dette var et naturlig steg to etter at ting har begynt å virke. *«Først må man prioritere å få ting i gang og etter hvert kan man vurdere å se på eventuelle effektiviseringstiltak»* (sitat, intervju 1).

På instituttnivå mente lederen at det var et komplisert spørsmål og at topplederne muligens startet i feil ende, *«Man kan ikke si at alt skal effektiviseres uten å innføre verktøy som gjør ting mer effektivt»* (sitat, intervju 5).

HSN er enige i at effektivisering er naturlig i en fusjonsprosess. *«Styret har vært tydelige på at det er en forventning»* (sitat, intervju 2).

Det kommer effektiviseringskutt fra KD og dermed må man tenke gjennom hvordan man bygger opp systemer og administrasjon. *«Effektivisering hører med i en sånn prosess, men vi har vært klare på at ingen skal sies opp»* (sitat, intervju 2). Det er flere måter å gjøre det på for eksempel gjennom naturlige avganger, uansett må man evaluere måten man gjør ting på.

«Generelt burde man reorganisere administrasjonen på all høyere utdanning i Norge. Man må reorganisere regelmessig og det har ikke noe med menneskene der å gjøre». (sitat, intervju 6).

På instituttnivå påpekte de også at det var mer effektivt om de hadde administrasjonen sittende tett på.

På UiT mente de at dette var et selvsagt ønsket resultat av en fusjon, men de var usikre på graden av måloppnåelse. Mellomlederne mente at en del ting har blitt mer tungvint siden det har blitt flere ledd. Allikevel har det også blitt flere gode systemer, så om man vet hvor man skal henvende seg er det meste greit. Sammenslåingen har også ført til at konkurransesituasjonen mellom UiT og HiF er borte, noe som er positivt for alle parter. Man får også andre ressurser å spille på om man skulle stått hver for seg. Dette har man også satt i gang prosesser på, men det er et krevende arbeid, spesielt med tanke på at de kjører en avbyråkratiseringsprosess parallelt. *«På sikt må det også bli en mer kompetent administrasjon, spesielt i forhold til forskning og EU»* (sitat, intervju 4).

Her ser vi at alle dokumenter og lovnader i forkant av fusjonen lovet at folk skulle være trygge i jobbene sine. Samtidig sier alle intervjuobjektene at effektivisering av administrasjonen er et naturlig steg nummer to, men ikke nødvendigvis gjennom oppsigelser. Det kommer også frem i mediebildet når jeg skriver denne oppgaven at det foreligger konkrete planer allerede nå. På HiOA foreligger det forslag om å kutte i administrasjonen (<https://khrono.no/2017/02/reaksjoner-pa-ramboll-rapport>) og det skal kuttes ved HSN (<https://khrono.no/2017/02/flere-kutter-i-administrasjonen>). Det er mulig at det å ikke fokusere på effektivisering var en konkret strategi fra ledelsen for å få gjennomslag for å gjennomføre fusjonen i en relativt demokratisk styrt sektor. For selv om ingen sa det høyt virker det som alle lederne jeg har intervjuet var innforstått med at noe slikt kunne komme i neste steg.

«Det er laget plattformer og grunnlagsdokumenter for de ulike sammenslåingsprosessene, men når institusjonene skal arbeide videre med å ta ut faglige gevinster av en sammenslåing, blant annet gjennom konsolidering av fagmiljøer, må vi regne med nye diskusjoner» (sitat, intervju KD).

Her ser vi også at KD er enige med lederne om at det er en naturlig del av steg to med nye debatter. Jeg tenker også at for å få ut stordriftsfordelene med en fusjon må drastiske endringer til. Man kan selvsagt si at dette burde alle være klar over at ville komme, men det virker allikevel som at det ble dysset ned i prosessen frem mot fusjon. Det er klart at effektivisering ikke nødvendigvis har noe med antall stillinger å gjøre, men heller et ønske om spesialiserte administrative tjenester. Jeg vil allikevel si at jeg fikk inntrykk av at de fleste oppfattet effektivisering som en prosess knyttet til antall administrativt tilsatte. Det ble også nevnt at naturlig avgang var et alternativ, men da kan man spørre seg om dette er den beste måten og effektivisere en tjeneste på. Med dette virkemiddelet er det ingen garanti for at man sitter igjen med den rette kompetansen.

11.5 Robuste fagmiljøer

Norsk språkråd kåret 02.02.16 årets fyord, på den listen sto ordet robust. Begrunnelsen var at ordet er i ferd med å bli oppbrukt. De mener at ordet har blitt brukt så mye at det fremstår som forslitt og tomt, dermed kan det være på tide å bytte det ut (sprakradet.no)

Intervjuobjektene ble også spurt rundt begrepet robuste fagmiljøer, hva de legger de i det, om de føler dette har blitt oppnådd og hvordan det samarbeides på tvers av campusstrukturer.

Robust defineres i bokmålsordboka som *sterk, kraftig, hardfør*.

«Det har jo blitt et ord man ikke skal bruke, men jeg mener det er et godt ord når det handler om kvalitet. Studentene skal få tilgang til en viss bredde i sitt fagområde og møte medstudenter som jobber med noe i nærheten av det samme som en selv» (sitat, intervju 1)

Intervjuobjektene på HiOA var enige i at små miljøer gjør det sårbart i forhold til å få jobb og i forhold til å finne fagpersoner til å undervise, man kan ikke være avhengig av enkeltpersoner. De påpekte behovet for spisskompetanse, men med en bredde rundt det, *«Studenter har rett til å lære litt bredere»* (sitat intervju 2).

I Finnmark så de at fagmiljøene har fått bedre rekruttering etter fusjonen. De gode fagmiljøene gir bedre grunnlag for å rekruttere. «Vi må ha fagmiljøer som tåler at noen slutter» (sitat, intervju 4).

Robuste fagmiljøer er miljøer hvor du kan si at du har både akademisk tyngde hos de som underviser og faglig variasjon innenfor større grupper av fagmiljøer som gjør at du kan styrke hverandre kom det frem i intervjuene. Et robust fagmiljø må kunne gi studentene god ballast til å møte arbeidslivet de skal ut til. De mente det også var enklere å få til fornying av utdanning når man er robust. Siden det da er lettere å få frigjort ressurser til å samarbeide på tvers av utdanninger eller utvikle nye ting i sin fagretning.

«Om du spør meg om ti år tror jeg at jeg vil si at hovedutbytte av fusjonen var at vi ble robuste nok til å fornye utdanningene våre, slik at vi også blir slagkraftige over tid og kanskje internasjonalt førende innenfor gitte studier.» (sitat, intervju 1).

Men noen mente at fokuset på robuste fagmiljøer er undergravende for institusjonene. «Jeg blir kjempe sint når noen sier at vi må etablere og lage robuste fagmiljøer for vi har det» (sitat, intervju 5).

Igjen var det uenighet på HSN, toppledelsen mente dette var oppnådd, mens nedover var følelsen en annen. «Nei! Det har tvert imot blitt langt mer synlig at vi ikke er blitt mer robuste og at vi ikke jobber med de samme tingene. Man må jobbe sammen for å bli kjent» (sitat, intervju 6). På instituttnivå hadde de gode erfaringer med forarbeidet som gjort i forhold til en mulig Oslofjordallianse. Her følte de alle ledd ble bedre inkludert og de hadde noen felles prosjekter og arbeidsoppgaver, dette mener de ville vært positivt å videreføre til fusjonen som faktisk ble gjennomført.

«Robust vil si større miljøer med høyere kompetanse» (sitat, intervju 3). I de fleste fagmiljøene ved UiT har dette blitt oppnådd. Toppledelsen la også vekt på at de følte de var blitt mer robuste sett fra sitt ståsted, men var usikre på om noen i for eksempel Oslo ville si det samme. «Når man har jobbet så lenge her er man opptatt av robusthet, mye er veldig smått her» (sitat, intervju 4).

De fleste intervjuobjektene var ikke spesielt redde for at robuste fagmiljøer fører til masseproduksjon, men det var en viss usikkerhet knyttet til om robuste fagmiljøer også ga kvalitet. Dette kan føre til lavere kvalitet, men i noen fagmiljøer er det behov for en effektiv utdanning av mange. I en stor organisasjon har man rom både for masseproduksjon og spesialisering ble det sagt.

I Tromsø så de også at avstand var en utfordring for de robuste fagmiljøene. «Det kommer nok etterhvert, men foreløpig ser jeg at det er for lite møteplasser. Fagmiljøene burde treffes oftere, men avstanden gjør det vanskelig» (sitat, intervju 3).

«Der vi har mindre fagmiljøer samarbeider vi på tvers» (sitat, intervju 5).

Jeg snakket også om robuste fagmiljøer i intervjuet med de to fra KD og spurte de om de trodde det var mulig å oppnå dette uten samlokalisering. «Ja, det tror vi. Dette er ingen sentraliseringsreform. Vi ser hvor veldig viktig rolle institusjonene har i lokalmiljøene sine, altså den regionale rollen. I samfunnsdebatten blir dette sett på som sentralisering, men vi ser på dette som et tiltak som på sikt vil kunne hindre sentralisering. Dette mener vi er en langsiktig investering også for distriktene» (sitat, KD).

KD anerkjente også at dette er et vanskelig arbeid. «Å konsolidere fagmiljøene er et vanskelig arbeid på en institusjon» (sitat, intervju KD).

Robuste fagmiljøer er et ord som alle intervjuobjektene smilte når jeg brukte. Det er tydelig at det har blitt brukt mye, men samtidig at debatten om å ikke bruke det har vært underholdende

for mange. De fleste mente også at det var et godt ord. Alle var enige om at hensikten bak begrepet var å få bedre og sterkere fagmiljøer som vil øke kvaliteten på utdanningen de tilbyr. Dette var noe alle ønsket og alle var enige om at var et av hovedmålene ved fusjonen. Det var allikevel uenighet om det var oppnådd og hvorvidt man måtte samlokaliseres for å oppnå det. Mange mente at dagens teknologi gjør at man ikke trenger å samlokaliseres for å få til mer robuste fagmiljøer. Samtidig mente andre at verdien av å sitte i nærheten av hverandre var stor, og uansett hvor god teknologi vi har må folk bli kjent for å samarbeide godt.

Jeg mener at om man virkelig skal få full uttelling for målet om robuste fagmiljøer må man enten legge til rette for mange og gode møteplasser eller samlokalisering. Samlokalisering er allikevel ikke noe mange tror noen ville vært villige til, men kanskje det trengs en sterk ledelse som tar de upopulære avgjørelsene for å nå dette målet fullt ut. Hele institusjonen trenger jo ikke samlokaliseres, men man kunne bygget ut sterkere fagfordelte campus, slik at hvert fagmiljø er samlokalisert. Eventuelt må man skape gode møteplasser og bruke økonomiske midler til dette. Dersom det er løsningen kan man også spørre seg om det ikke ville holdt med økt samarbeid og at fusjon ikke var et nødvendig virkemiddel.

11.6 Lokalisering og regional forankring

Intervjuobjektene ble spurt om sine tanker rundt viktigheten av lokalisering og om de tror medarbeidere ville vært villige til å bytte arbeidssted. Alle institusjonene var i sine dokumenter veldig opptatt av lokasjon, dermed synes jeg dette var et interessant tema å høre direkte fra de tilsatte om. De nasjonale målene sier også at: «*Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskaping*» (Tilstandsrapport, høyere utdanning 2013, KD).

Lokasjon var veldig viktig for HiOA sine intervjuobjekter. Også dagens ledelse er tydelige på at det skal være minst et campus i Oslo og minst et i Akershus sa intervjuobjektet fra toppledelsen. «*HiO tjente nok også politisk på å fusjonere med Akershus, dette fordi politikerne i Oslo har et større fokus på UiO enn da gamle HiO, mens i Akershus var tidligere HiAk og er i dag HiOA en stor aktør for de lokale politikerne*» (sitat intervju 1).

Det ble lagt vekt på at HiOA ligger på landstoppen i forhold til at de de utdanner innen to år får seg jobb og bosetter seg i samme region som man tok utdanning. Det er derfor tydelig at lokasjon også er viktig for studentene. Nå er det også en høy økning i bosetting i Akershus, som gjør det enda viktigere å ha et tydelig campus der. I fusjonsprosessen var det ønskelig med en stedlig ledelse i Akershus nettopp for å synliggjøre viktigheten av lokasjon. Dette ønsket ble ikke fulgt opp, men i ettertid ser de at det kunne vært lurt, dette er det også mange andre som har gjort.

På HiOA så man at noen fagmiljøer lett tilpasset seg et samarbeid, mens andre brukte flere år. Om man har gode ledere og gode eksempler og resultater å vise til vil man kunne åpne for å flytte på fagmiljøer til andre campus. «*Det har vært unødvendig mye vi og dem noen steder*» (sitat, intervju 5). Intervjuobjektene ser at noen fagmiljøer har studenter på et lite campus, mens lærerne sitter på «hovedcampus». De ser at det er mulig at studentene ikke trenger de faglige tilsatte så ofte, men det skaper en avstand til de faglige i hverdagen for heltidsstudenten.

Lederen på instituttnivå på HiOA hadde jobbet aktivt for å bryte ned barrieren med lokasjon, allerede fra tidlig i prosessen arrangerte man et felles bli kjent arrangement for hele fakultetet, da i lokalene til gamle HiAk.

«Avstanden var litt utfordrende i begynnelsen, men ikke nå lenger. Jeg føler det er mer faglige utfordringer der. Vi i ledergruppa på vårt institutt har seminarer og møter på Kjeller, det gjør at de har sett oss der veldig ofte. Vi har gjort det bevisst. Vi prater ofte med hverandre. Jeg er bevisst på å ringe istedenfor å seende e-post for at de skal kjenne oss bedre. Jeg drømmer om at de ikke flytter til Lillestrøm, men til oss i Oslo. Samlokalisering er viktig. Mye kan gjøres på nett, men det å bli kjent med folk er viktig» (sitat, intervju 5).

Instituttlederen fra HiOA var også den eneste som trodde sitt fagmiljø var klar for samlokalisering.

HSN som høyskole har en stor regional rekruttering, men de har også studier med nasjonalt ansvar og en del programmer som går på engelsk, som tiltrekker seg internasjonale studenter. De ser allikevel at lokasjon har mye å si og det er vedtatt at campusstrukturen skal vedvare. De får tilgang på lokale studenter og de får et godt samarbeid med lokalt næringsliv og kommunene. *«På bachelornivå tror jeg det er helt grunnleggende at vi er i hver region»* (sitat, intervju 2).

Intervjuobjektene var opptatt av å være regionalforankret med offentlig og privat næringsliv. Både i sammenslåingen mellom HiBu og HiVe og den nyeste sammenslåingen mellom HBV og HiT så de at de har gode fagmiljøer som får positivt utbytte av hverandre. For eksempel innen forskning i eldreomsorg har man dannet et nettverk for fagpersonene på dette feltet. På HSN samles de på tvers av campusstrukturen i forum. Et annet positivt resultat er at det fort kom på plass en felles studieplan på bachelor i sykepleie relativt tidlig i prosessen. Felles studieplan bidrar til å styrke fagmiljøer og gjør det enklere å samarbeide.

«Den regionale forankringen er en styrke hos oss. Det er den som gjør oss tett på, nær og tilgjengelig både for studentene, næringslivet og samarbeidspartnerne våre» (sitat, intervju 2). HiBu har vært vant til å ha flercampus, så for de har det ikke vært en like stor kulturendring, de er vant til å samarbeide på e-post, Skype og mobil. For HiVe som hadde et campus opplevdes endringen som større.

På UiT er lokalisering viktig. *«Folk har en identitet knyttet til stedet»* (sitat, intervju 3). Dette så intervjuobjektene også når tilsatte fra de ulike campusene møttes, man kunne tro de var fra ulike universiteter. Det er ulike kulturer og de fra HiF bruker for eksempel det nye fullstendige navnet mye oftere enn de fra UiT sa ins

Lokasjon er veldig viktig ettersom HiF var en sentral del av samfunnet, både som arbeidsgiver og ved at mange av studentene kommer fra regionen. Lederne har mye samarbeid på tvers av campusene og her ser man også at det har vært positive effekter ved å ha flere å samarbeide med. I følge Stortingsmelding 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i

universitet- og høyskolesektoren – har det også skjedd en betydelig økning av den formelle kompetansen til fagstaben i Alta etter fusjonen med UiT.

«Som leder er jeg ikke så alene, men faglærerne føler nok mye er som før» (sitat, intervju 3).

Intervjuobjektene så at det er flere du kan ringe og gjøre ting i fellesskap med. Det var også viktig for UiT å samkjøre studieplanene der de tilbød like studier. Dette ble gjort de to første årene etter fusjonen. De ser allikevel at det er en tendens til at forskere og faglige tilsatte velger samarbeidspartnere fra egne campus.

«Vi ser at undervisningen er godt fusjonert og integrert. På forskning er det ofte mer campusavhengig. Geografien har vært litt avgrensende» (sitat, intervju 4).

Derfor jobber ledelsen nå med at campusene ikke skal være en barriere for å delta i forskningsprosjekter. De ser også at alle er opptatt med å fylle sin arbeidsplan på sitt campus slik at de skal slippe å reise til et annet campus for å for eksempel undervise. Noe som er forståelig ettersom det er relativ stor avstand mellom Alta og Tromsø. De trodde heller ingen var villige til å bytte arbeidssted for å oppnå målene med fusjonen. Intervjuobjektene mente derfor lokasjonen i Finnmark er veldig viktig, for å øke kompetansenivået i regionen. *«For å kunne mobilisere godt nok til å få høyere utdanning ut er det essensielt at universitetet kommer ut. Skal vi ha en viss andel av befolkningen inn i høyere utdanning må vi det» (sitat, intervju 4).*

«Gode fagmiljøer vil føre til at de kan ta den regionale rollen enda bedre. De er viktig at institusjonene er flinke til å benytte ny teknologi til blant annet etablering av fleksible utdanningstilbud» (sitat, intervju KD).

Når det gjelder lokasjon var intervjuobjektene mer uenige. En følte at man var klare for samlokalisering, mens andre mente dette aldri ville være et alternativ. Samtidig har man også her veldig ulikt utgangspunkt for UiT og de to andre, ettersom at på UiT er avstanden mellom

campusene mye større. Alle var allikevel enige om at å opprettholde utdanningstilbud i alle byene eller stedene de nå hadde det var viktig for samfunnet. Men noen mente at enkelte fagmiljøer burde flytte og heller erstattes av andre. Det at lokasjon er viktig også for Kunnskapsdepartementet reflekterer godt det politiske bildet i Norge. Uavhengig av hvilke studiested de kom fra så alle lederne viktigheten av å tilby utdanninger på alle studiestedene. Primært for å opprettholde arbeidsplasser, kontakt med lokalt næringsliv og for å gi lett tilgang til høyere utdanning for lokalbefolkningen.

Stjernø-utvalget så også på universiteter og høgskolers regionale betydning. De konkluderer med at UH-sektoren historisk sett, siden 1960-tallet har vært med på å opprettholde en spredt bosetting i Norge og bidratt til arbeidsplasser og møtesteder i sine regioner (NOU 2008:3, s. 154).

Dette viser at regional forankring er viktig for samfunnet og at fusjoner kan bidra til økt kvalitet på undervisningstjenester og økt kompetanse i befolkningen i regionene.

11.7 Anbefalinger til andre

Intervjuobjektene ble bedt om å reflektere rundt deres anbefalinger til andre i forbindelse med fusjoner.

HiOA var positive til å anbefale fusjoner til andre, men mente at det er viktig å ha et godt utgangspunkt, som for eksempel fagmiljøer som er utfyller hverandre godt om man skal fusjonere. Samtidig er det veldig krevende å fusjonere, så man må ha tid og motivasjon til å gjøre det. «*Det må være en hensikt med det, ikke bare fordi Høyre sier man skal gjøre det. Man må ville*» (sitat, intervju 5).

Det er tidkrevende samtidig som man må ha klare tidsmessige mål. Om man er utålmodig burde man tenke seg godt om, for det burde ikke hastes for mye. Intervjuobjektene mente at fusjoner krever en tydelig ledelse og noen som brenner for det. Instituttlederen på HiOA mente også at verken administrasjonen eller de faglige tilsatte kan kjøre prosessen alene, de må gjøre det sammen.

«Man må skjønne behovet til de som er under seg, man kan ikke lage systemer bare for at man selv skal ha kontroll, det går ikke» (sitat, intervju 5). Lederegenskaper er altså viktig i en slik prosess.

HiOA hadde nøkkelpersoner som jobbet mye politisk for å bane vei for fusjonen. De mente også at man trenger ledere som tør å gjøre det ukonvensjonelle og som greier å fremsnakke. *«Det er viktig at lederne tør å stå i det» (sitat, intervju 1). Tjenestemannsapparatet ble også trukket frem som en viktig part å samarbeide godt med.*

HSN tenker at ut ifra den politiske styringen er det ikke noe valg, men de mente det også var viktig i forhold til konkurranse og forskningsmiljøer. *«Så lenge endringen har et mål er det virkelig et grunnlag for å gjøre det» (sitat, intervju 2).*

Det er også viktig å legge til rette for samarbeid på tvers av de tidligere institusjonene ble det sagt. *«Om det blir lagt til rette for kan man snakke mer om et bærekraftig miljø» (sitat, intervju 6).*

To fusjoner rett etter hverandre var intervjuobjektene uenige i om var positivt. Den ene mente det ga for lite fokus på fusjon nummer en og at man ikke fikk innkjørt den skikkelig. Personen mente også at det hadde skapt en ustabil ledelse siden ledelsen blir byttet ved hver fusjon. Den andre lederen mente dette var uproblematisk.

«Det å forstå målet og ha et tydelig mål, hva vil det si å ha kvalitet i alle ledd og det å oppnå universitetsambisjonen og forstå det er kjempe viktig. Hvis ikke lykkes man ikke, det er en kjempe jobb. Det er krevende å sette en hel institusjon i fritt spill. Når man har god styring og gode mål tror jeg det er resultatet på sikt blir utrolig bra, det ser vi» (sitat, intervju 2).

UiT ser også på fusjoner som noe man nå må forholde seg til i sektoren. De var usikre på fremtiden til de som valgte å bli stående alene. Allikevel ser de at en av hovedutfordringene med fusjon er at man ikke tør å tenke helt nytt når det kommer til organisasjon. Det gjør at de fleste tjenester ligger nær for de som jobber i Tromsø, mens for de i Alta har en rekke ting blitt litt mer tungvint. Det er mange praktiske ting man må tenke på og det kreves mye jobb. *«Det første studieåret holdt jeg på å knekke»* (sitat, intervju 3).

Fusjonen mellom HiF og UiT hadde en god tidsramme, de fikk dermed tid til å gjennomføre de gode diskusjonene. De la vekt på å få alle lederne godt involvert i prosessen. Ledere fra UiT mente at det er viktig å ha noe felles å strekke seg etter, slik som de hadde nordområdet.

«Vi har skjønt hvordan vi må jobbe, det er viktig å snakke om dynamikken i det» (sitat, intervju 4).

Lederskap er også viktig i slike prosesser, *«til tross for at det kan virke udramatisk utenfor når ingen sies opp eller flyttes er det dramatisk innenfor»* (sitat, intervju 4).

En av hovedutfordringene er hvordan man ser på endringsprosesser i sektoren. *«Tradisjonelt sett har man ikke sterke ledere, men styres mye fra bunn»* (sitat, intervju 4). Mange mente nok prosessen mellom HiF og UiT var toppstyrt, men ledelsen mente at det var det som måtte til om man skulle fått gjennomført prosessen. *«Utfordringen er å finne den rette balansen mellom en politikkleders rolle og det faglige ståstedet»* (sitat, intervju 4).

Her var det en sterk enighet om at fusjoner er mye jobb og krever et konkret mål for at det skal føles meningsfylt. Det krever også en fin balanse mellom ledelse og inkludering. Jeg tror at flere delmål som var nærmere kjernevirksomheten til de fleste tilsatte ville kunne bidratt til å gi en økt motivasjon i hele organisasjonen. Det var også enighet blant de intervjuede om at informasjon og kommunikasjon er veldig viktig i hele prosessen også etter at fusjonen er gjennomført og endringer begynner å skje. God ledelse og gode mål virket det som om alle så på som nøkkelen til en god fusjon.

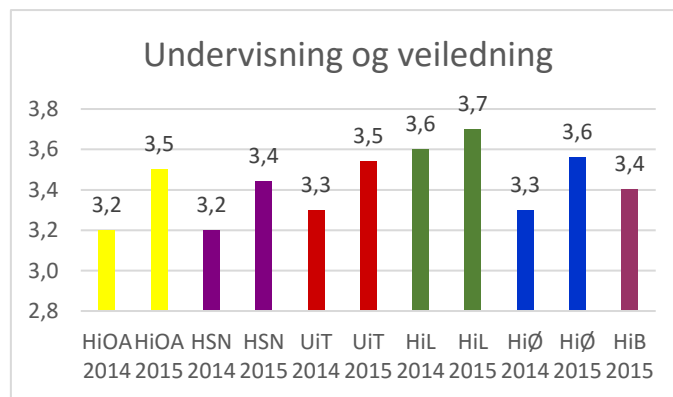
I intervjuene var det enighet om hva hovedmålene var, men noe uenighet om hvor god prosessen hadde vært. Topplederne mente at målene var jobbet godt med, mens på instituttnivå var det mer usikkerhet. Det var et begrenset antall mennesker jeg hadde mulighet til å intervju. Det at faglige tilsatte viste seg å være vanskelige å få til å stille på intervju og studenter var ikke en del av utvalget mitt, det gjorde at jeg ønsket å se på måloppnåelse gjennom enda en kilde, nemlig tall. På denne måten får jeg også sett om målene faktisk er nådd, eller om det kun oppfattes slik. Derfor vil jeg i neste kapittel gå inn på funnene mine fra undersøkelser og tallmateriale.

12 Kvantitative funn

Jeg har sett på Studiebarometeret for å få innsyn i studentenes oppfattelse av målene i forbindelse med fusjonsprosessene. Etterpå ser jeg på tall fra Databasen for statistikk for høyere utdanning (DBH) for å måle noe av måloppnåelsen mer konkret.

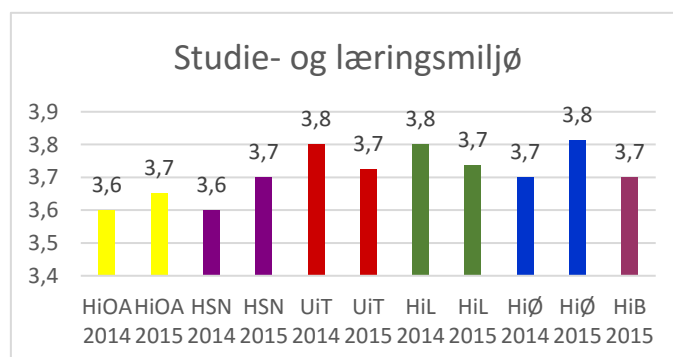
12.1 Studiebarometeret, et innblikk i kvalitet i utdanningen

Alle institusjonene ønsket å heve kvaliteten på utdanning og forskning og mente de måtte slå seg sammen for å bedre kunne møte regjeringens krav til kvalitet i utdanning. For å måle utvikling på undervisningen sett fra studentenes side har jeg sett på noen faktorer i Studiebarometeret.



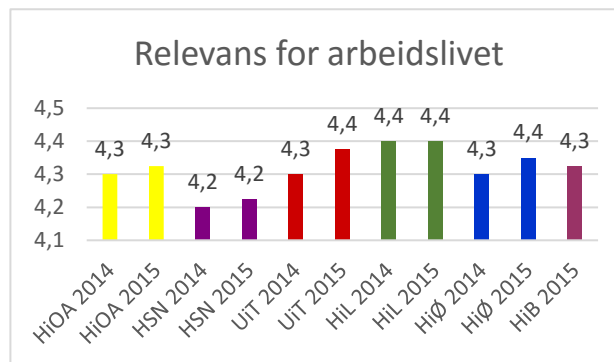
Tabell 1 (Studiebarometeret 2014-2015)

Når det gjelder undervisning og veiledning har alle hatt en positiv utvikling, uavhengig av hvorvidt de har fusjonert eller ikke.



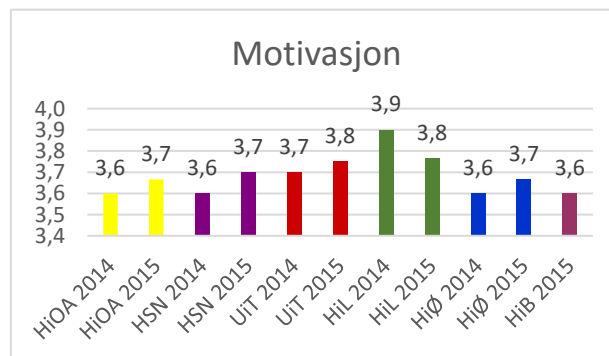
Tabell 2 (Studiebarometeret 2014-2015)

Når det kommer til studie- og læringsmiljø har UiT og HiL hatt en liten nedgang. UiT har hatt en økning på de områdene de har blitt målt begge årene, men det har blitt lagt til to nye variabler som har påvirket den totale prosenten i negativ retning. Dermed er det også her positiv utvikling på områdene som har blitt målt og de nye variablene har ført til en nedgang totalt sett.



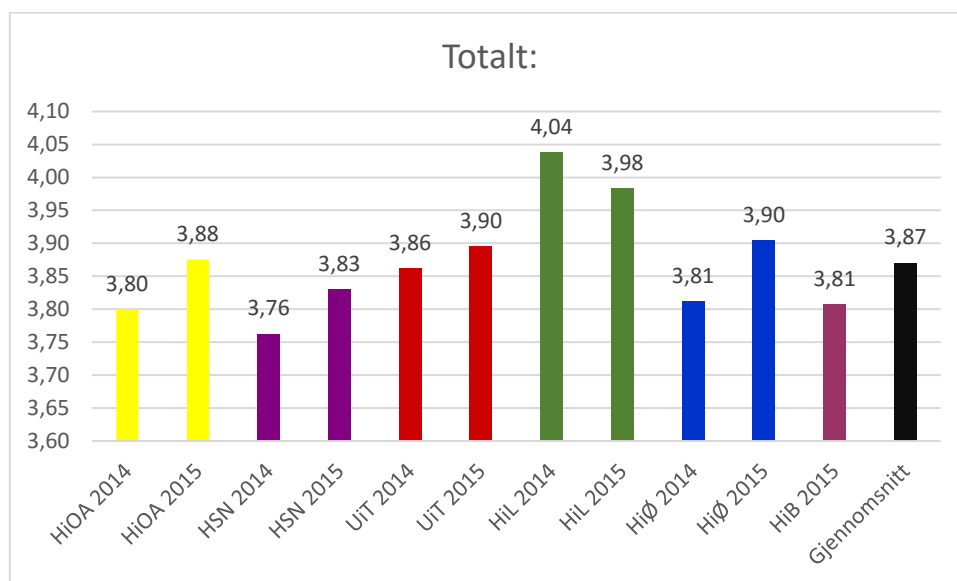
Tabell 3 (Studiebarometeret 2014-2015)

Relevans for arbeidslivet har ligget relativt jevnt enten man har fusjonert eller ikke. Det er altså ikke slik at studentene oppfatter studiene sine som mer relevante når de går på institusjoner som har fusjonert. Det er mulig at en samlokalisering ville gitt et fall i dette punktet, ettersom det kunne ført til avstand til praksisfeltet.



Tabell 4 (Studiebarometeret 2014-2015)

Også på motivasjon er det ingen store endringer eller forskjeller mellom fusjonerte og ikke fusjonerte høyskoler. De robuste fagmiljøene kan det altså se ut til at ikke har ført til en økt motivasjon hos studentene.



Tabell 5 (Studiebarometeret 2014-2015)

HiL hadde de klart beste tallene av de institusjonene jeg har sammenlignet i de relevante kategoriene i 2014, da de lå høyest på alt unntatt undervisning og veiledning. I 2015 falt de noe i enkelte kategorier. Det ser altså ikke ut til at studentene har latt seg påvirke i spesiell grad av fusjonene. Om noe så kan man se at studentene ved ikke fusjonerte høyskoler er mer fornøyde. Dette kan selvsagt skyldes at det har vært mindre endringer der i denne perioden og at de fusjonerte institusjonene vil ta igjen dette med tiden. Men det ser ikke ut til at studentenes oppfattelse av kvalitet har økt spesielt ved fusjonene.

Studiebarometeret sine undersøkelser viser at studentene er like fornøyde eller misfornøyde uavhengig av om de studerer på en fusjonert institusjon eller ikke. Studentene merker altså foreløpig ikke kvalitetsendringen hos de fusjonerte institusjonene. Dette kan være fordi det tar lengere tid. Samtidig byttes studentene ut og vil alltid ha sine rammer som forutsetning for sin opplevelse. Dermed vil en students opplevelse av kvalitet kanskje være lik om ti år, selv om for at kvaliteten øker. Studentene sin opplevelse av kvalitet har heller ikke vært et klart mål for noen av institusjonene.

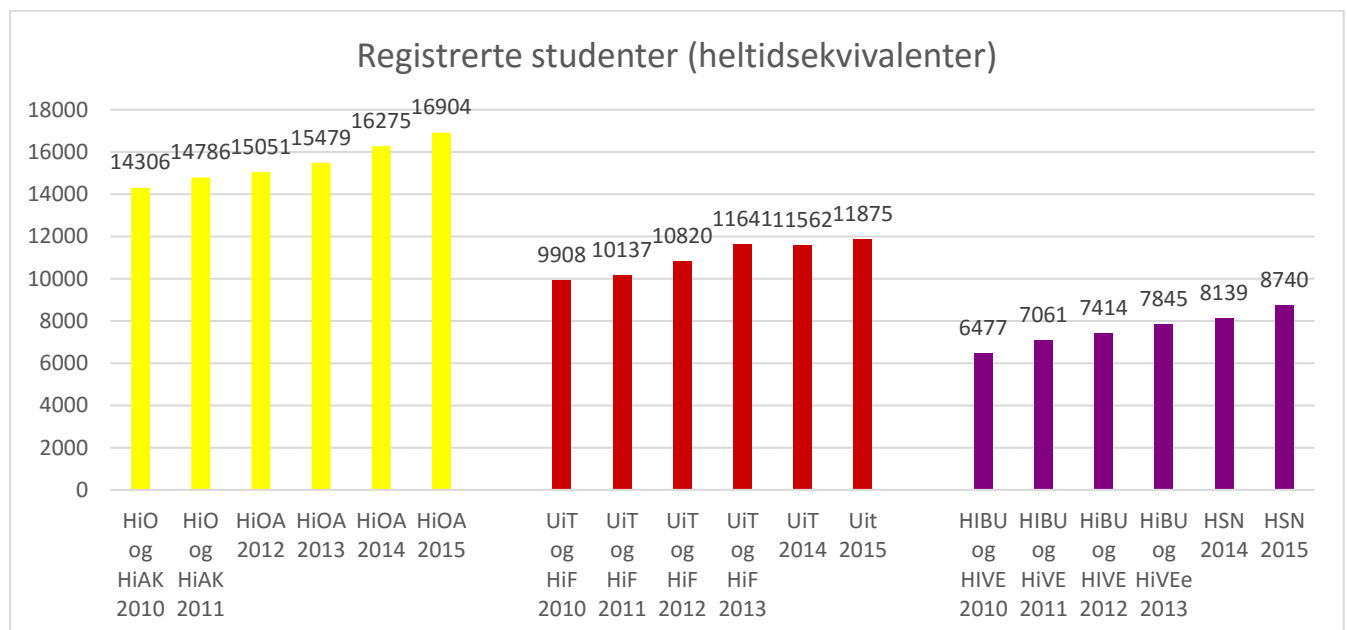
12.2 Studieplasser, studiepoengs produksjon og publikasjoner, et innblikk i veksten i sektoren

Alle institusjonene hadde fokus på å kunne konkurrere om studenter i grunndokumentene sine. De hadde mål med ønske om vekst både i studenter og forskning. Jeg skal se nærmere på måloppnåelsen innen dette feltet gjennom å se hvor mange studenter de har hatt de siste årene og om studiepoengproduksjonen har økt. Jeg vil også se på vitenskapelige publiseringer gjennom tall for publiseringspoeng per UFF-årsverk, for å se om forskningen har økt. Jeg har med både hovedgruppen og kontrollgruppen for å kontrollere for om endringen har skjedd i sektoren generelt eller på de fusjonerte institusjonene spesielt. Alle tallene er hentet fra database for statistikk om høyere utdanning (<http://dbh.nsd.uib.no/>).

Antall studenter

Først så jeg på antall studenter, her valgte jeg å se på heltidsekvivalenter. Før sammenslåingene har jeg lagt sammen de to forrige institusjonene for å gi et best mulig sammenligningsgrunnlag. Jeg har sett på tallene fra 2010 til 2015.

Hovedgruppen:



Tabell 6 (Studiebarometeret 2014-2015)

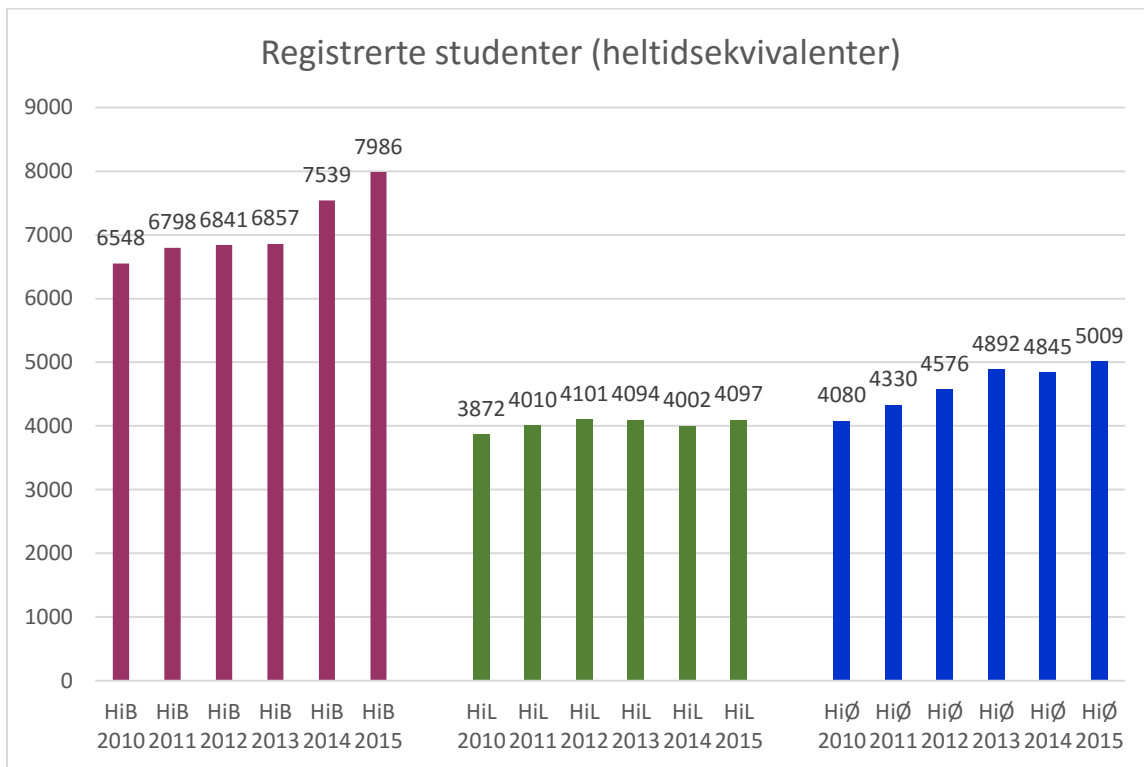
HiO og HiAk 2010	14306
HiOA 2015	16904
Økning i antall heltidsekvivalenter:	18 %
UiT og HiF 2010	9908
UiT2015	11875
Økning i antall heltidsekvivalenter:	20 %
HiBu og HiVE 2010	6477
HSN 2015	8740
Økning i antall heltidsekvivalenter:	35 %

Tabell 7 (www.dbh.no)

Alle institusjonene i hovedgruppen har altså hatt en relativt jevn økning i antallet heltidsekvivalenter. Stortingsmelding 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitet- og høyskolesektoren sier også at det i Finnmark mellom 2013 og 2014 var en dobling i antall førstevalgssøkere. Dette viser at sektoren er i vekst, men det er ingen merkbar endring blant de fusjonerte og de som ikke har fusjonert.



Kontrollgruppen:



Tabell 8 (www.dbh.no)

HiB 2010	6548
HiB 2015	7986
Økning i antall heltidsekvivalenter:	22 %
HiL 2010	3872
HiL 2015	4097
Økning i antall heltidsekvivalenter:	6 %
HiL 2010	4080
HiØ 2015	5009
Økning i antall heltidsekvivalenter:	23 %

Tabell 9 (www.dbh.no)

Både HiB og HiØ har altså også hatt en relativt jevn økning. HiL har hatt en mer stabil studentmasse.

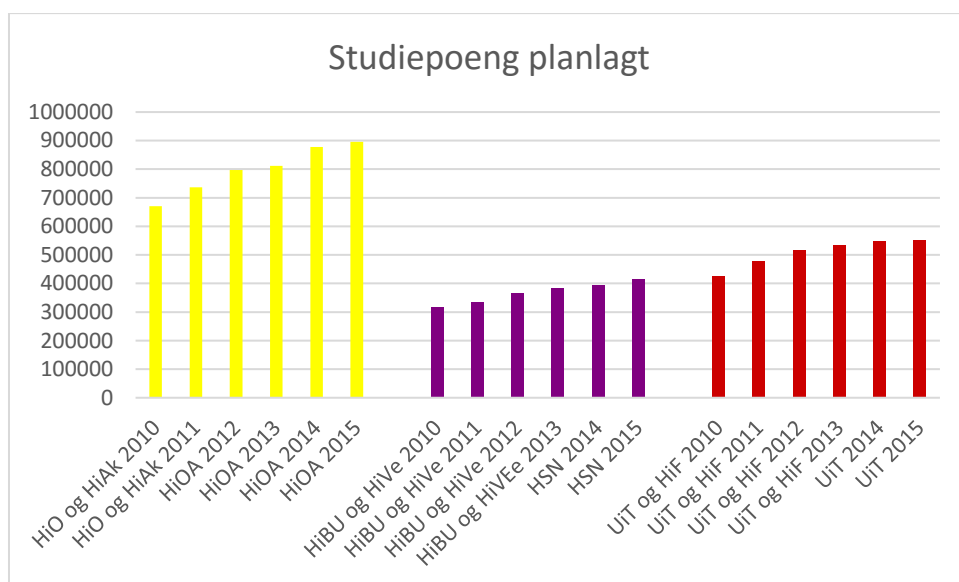
Vi ser altså at HSN helt klart har hatt størst økning i antall heltidsekvivalenter med sine 35% og HiL har helt klart hatt den laveste utviklingen med kun 6%. Allikevel ligger de andre veldig nært og HiB og HiØ ligger litt over HiOA og UiT. Det er dermed ingen tegn på at fusjonene har ført til at man får flere studenter. For å kontrollere tallene har jeg også sett på antall studenter totalt i 2010 og i 2015 for å måle økningen også medberegnet deltidsstudenter. Dette for å se om de har hatt en målrettet økning der. For eksempel HiOA nevnte i sine grunndokumenter at de ville øke satsningen på deltidsutdanninger.

Når jeg så på disse tallene har alle bortsett fra UiT har hatt en litt større økning prosentvis, altså når vi ser på totale studenttall fremfor heltidsekvivalenter. Det viser at det har vært en økning i antall deltidsstudenter. Denne økningen er heller ikke spesiell for hovedgruppen i forhold til kontrollgruppen og kan dermed ikke sies å ha noe med fusjonen å gjøre. Det er klart at fusjonen kan ha innvirket positivt på den enkeltes tall, noe vi ikke kan bevise ettersom man ikke kan teste de to forestående institusjonenes utvikling dersom det ikke hadde vært noen fusjon. Allikevel ser vi at institusjonene som har fusjonert har hatt en jevn økning fra 2010 til 2015 og ikke en større økning etter fusjonen, dermed er det trolig et fokus i sektoren generelt og ikke noe unikt for de fusjonerte som har ført til økningen i antall studenter.

Studiepoengsproduksjon

For å se nærmere på målet om vekst i høyere utdanning har jeg i tillegg til studenter sett på studiepoengsproduksjonen. Jeg har både sett på de planlagte studiepoengene og gjennomføringsgraden.

Hovedgruppen:



Tabell 10 (www.dbh.no)

Hovedgruppen har hatt en jevn økning i antall planlagte studiepoeng, i 2014 stoppet økningen litt opp for HSN og UiT, men den kom seg igjen i 2015.

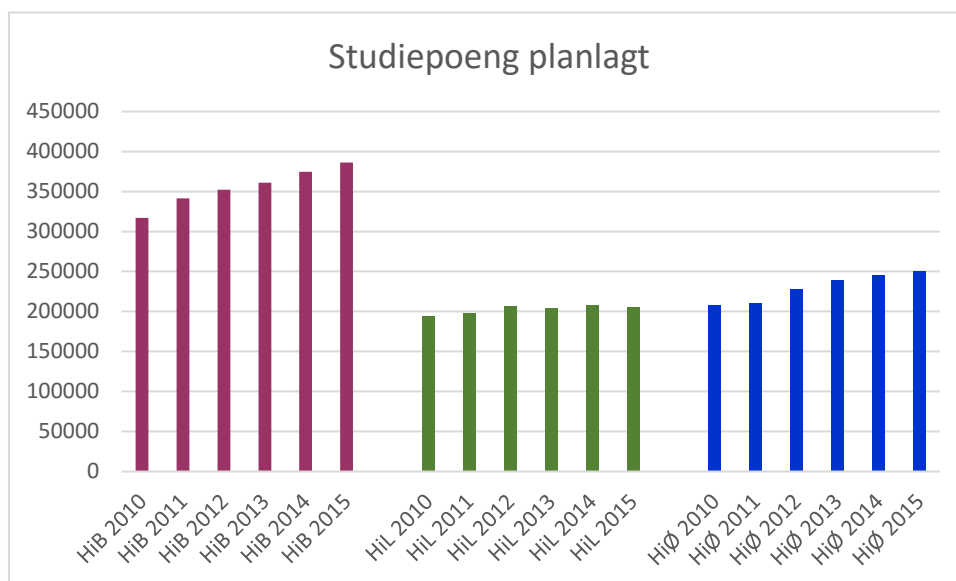


	Gjennomføringsprosent
HiO og HiAk 2010	91,75
HiO og HiAk 2011	91,07
HiOA 2012	89,73
HiOA 2013	89,89
HiOA 2014	88,86
HiOA 2015	90,37
HiBu og HiVe 2010	85,31
HiBu og HiVe 2011	85,945
HiBu og HiVe 2012	86,555
HiBu og HiVe 2013	86,82
HSN 2014	86,76
HSN 2015	86,58
UiT og HiF 2010	83,07
UiT og HiF 2011	83,165
UiT og HiF 2012	80,74
UiT og HiF 2013	78,145
UiT 2014	82,85
UiT 2015	80,64

Tabell 11 (www.dbh.no)

Vi ser at HiO og UiT har hatt en nedgang i gjennomføringsprosenten når det kommer til studiepoeng, mens HSN har hatt en svak økning.

Kontrollgruppen:



Tabell 12 (www.dbh.no)

I Kontrollgruppen har HiB og HiØ hatt økning i antall studiepoeng, det har også HiL frem til 2014 bare i litt mindre grad. Når det gjelder gjennomføring har både HiL og HiØ hatt en liten økning, mens HiB har hatt en nedgang.

	Gjennomføringsprosent
HiB 2010	91,33
HiB 2011	91,14
HiB 2012	90,5
HiB 2013	92,07
HiB 2014	89,3
HiB 2015	89,87
HiL 2010	86,67
HiL 2011	87,07
HiL 2012	88,25
HiL 2013	89,97
HiL 2014	89,07
HiL 2015	87,45

HiØ 2010	83,76
HiØ 2011	85,37
HiØ 2012	84,86
HiØ 2013	84,3
HiØ 2014	84,65
HiØ 2015	84,33

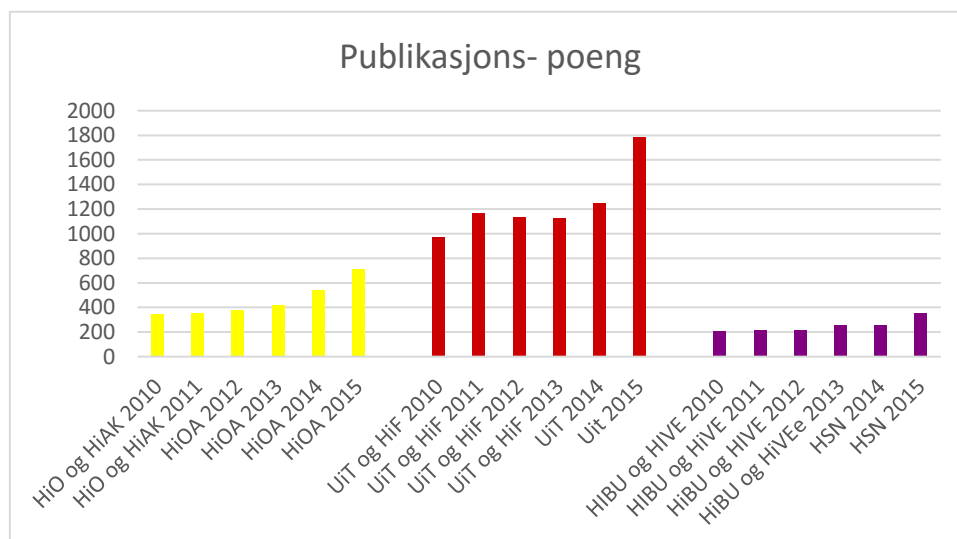
Tabell 13 (www.dbh.no)

Det ser ut som det heller ikke er noen stor forskjell mellom fusjonerte og ikke fusjonerte institusjoner når det kommer til økning i antall studiepoeng og gjennomføringsgrad. Om noe kan man si at det er mer positive tendenser til økt gjennomføring hos de som ikke har fusjonert.

12.3 Publikasjonspoeng

For å se om institusjonene har hatt en økning i forskningen har jeg sett på vitenskapelige publiseringer, gjennom publikasjonspoeng.

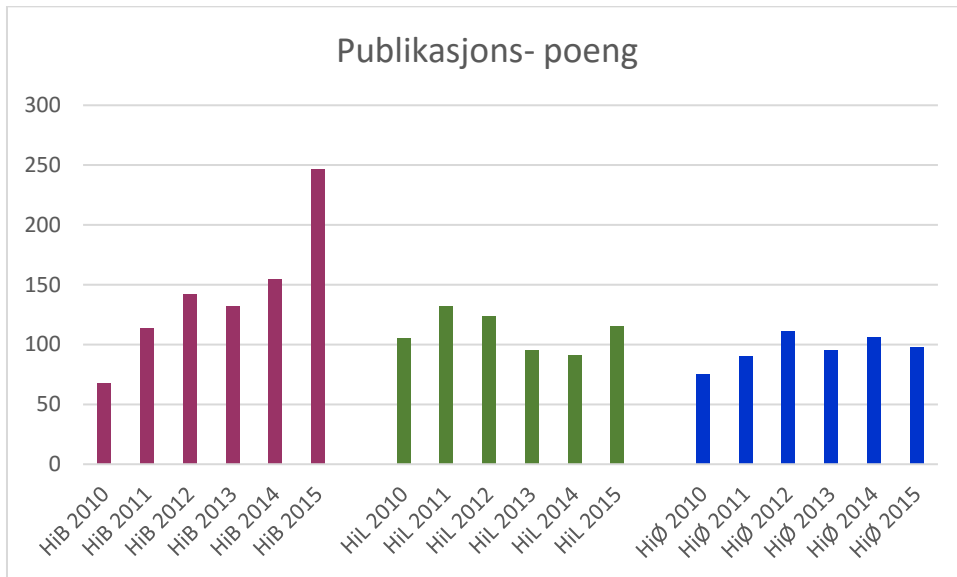
Hovedgruppe:



Tabell 14 (www.dbh.no)

Både HiOA og HSN har hatt en relativt jevn økning i publikasjonspoeng. UiT ligger relativt mye høyere enn de, men det er trolig fordi de er et universitet og tradisjonelt sett har forsket mer. UiT har en litt mer varierende kurve, men den viser positiv utvikling etter fusjonen med HiF.

Kontrollgruppe:



Tabell 15 (www.dbh.no)

De i kontrollgruppen har en mer ujevnt utvikling. Med unntak av 2013 har HiB økt sin mengde publikasjoner. HiL har med unntak av 2015 hatt en nedgang og HiØ har en noe varierende kurve, men med et positivt resultat til slutt.

De fleste hadde en større økning i 2015, dette kan skyldes at DBH dette året endret formelen for beregning av publiseringspoeng (http://dbh.nsd.uib.no/mnd_statistikk/id_89.action).

Tallene kan tyde på at de som slår seg sammen har en mer jevn økning i publikasjoner og en mer stabil positiv utvikling. Dette kan også skyldes målsetting om å bli universitet som både HSN og HiOA har, denne målsettingen forutsetter et økt fokus på forskning. Det er dermed vanskelig å si om det er sammenslåingen i seg selv eller målet om å bli universitet som har bidratt mest til den positive stabile utviklingen i publikasjoner.

13. Konklusjon

Alle institusjonene hadde klare hovedmål med fusjonene og disse målene støttet oppunder ønsket om robuste fagmiljøer. Det kom frem i intervjuene at det har vært litt lite fokus på delmål og hvordan fusjonen påvirker organisasjonene på de lavere nivåene. Hovedmålene var i samsvar med sektormålene fra Kunnskapsdepartementet og dermed kan man si at styringslinja har fungert godt fra toppnivået.

Intervjuene viste meg at det var enighet fra ledelsen når det kom til hva målene var og at hovedmålet var robuste fagmiljøer. Robuste fagmiljøer var noe alle lederne ønsket, selv om mange mente at de hadde dette allerede før fusjonen. Det var interessant å se at både de store og de små foregangsinstusjonene følte seg nedprioritert i fusjonsprosessen. Dette viser at det trolig har vært for lite fokus på endringene og fellesfølelsen nedover i organisasjonen fra ledelsen sin side.

Alle lederne var enige i at effektivisering var et naturlig steg to. Det at dette ikke ble kommunisert tydelig til alle i fusjonsprosessen var trolig med på å få gjennomført prosessen på en roligere måte, men kan føre til at mange tilsatte i ettertid vil føle seg lurt.

Regional forankring var viktig for ledere på alle nivåer og for KD. Dette gjør at fullstendig samlokalisering av instusjoner trolig ikke vil skje med det første. Det vil allikevel være muligheter for å samlokalisere fagmiljøer, selv om alle lederne med unntak av en mente at de ansatte ikke ville bytte arbeidssted. Dermed må man vurdere muligheten for å miste erfarne tilsatte opp mot gevinsten av å samlokalisere. Alle var enige om at de hadde verktøy for å samarbeide på tvers av campusstrukturen, men at dette ble brukt i for liten grad. Mange foretrekker fortsatt å møtes ansikt til ansikt. Etter å ha gjennomført intervjuene mener jeg at for å virkelig oppnå robuste fagmiljøer må man samarbeide mer på tvers og møtes mer. Dette kan gjøre ved å samlokalisere fagmiljøer, da med en risiko for å miste noen lokale studenter og kontakten med regionens næringsliv. Eventuelt kan man bli bedre på å møtes på samlinger eller reise mellom campusene, da med en økonomisk og miljømessig kostnad.

Det var stor enighet blant intervjuobjektene om at slike prosesser krever mye jobb, god ledelse og felles målsetninger om de skal lykkes. Det kom også frem i intervjuene at prosessene trolig kunne vært gjennomført bedre om man var tydeligere på hvorfor man fusjonerte og hva merverdien var i alle ledd i organisasjonen. Skal man nå målene må man dra i samme retning og det forutsetter god kommunikasjon.

Vi ser av tallmaterialet at det er økt vekst i publiseringspoeng blant de fusjonerte institusjonene. Om dette skyldes fusjonen eller ønsket om å bli universitet fra to av institusjonene er vanskelig å si basert på mine undersøkelser. Samtidig var det ingen indikasjoner på at studentene sin opplevelse av kvalitet og antall studenter økte etter fusjonen.

Alle institusjonene jeg har sett på i denne oppgaven har fått en viss grad av måloppnåelse og mente at de med tiden ville kunne komme langt i å nå målene. Samtidig var de enige om at man aldri blir ferdige, målene må jobbes kontinuerlig med hele veien. Det at mange av forslagene i NOU 2008:3 sin rapport nå gjennomføres frivillig viser at sektoren er endringsvillig, men i et rolig tempo.

Jeg vil konkludere med at det har vært jobbet for lite systematisk med målene nedover i organisasjonene og at det gjerne kunne vært tydeligere jobbet med delmål. Prosessene bærer også preg av at man har hatt et mål om robuste fagmiljøer og brukt fusjoner som virkemiddel. Uten at man helt har tenkt over hvordan man skal bli en helhetlig institusjon med sterke forente fagmiljøer som ikke nødvendigvis er samlokalisert. Et felles navn gir ikke merverdi i seg selv.



14. Referanser

- Brunsson, Nils og Johan P Olsen – The Reforming Organization, Fagbokforlaget 1997
- Bryman, Alan, Social research methods 4th edition, Oxford University press 2012
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo – Endringsledelse i et strategisk perspektiv, universitetsforlaget, 2007
- Database for statistikk i høyere utdanning - <http://dbh.nsd.uib.no/>
- Det kongelige finansdepartement. Reglement for økonomistyring i staten.
Bestemmelser om økonomistyring i staten:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf
- Fakta om HiOA: <http://www.hioa.no/Om-HiOA> - 02.11.16 kl: 13.35
- Fakta om HSN: https://snl.no/H%C3%B8gskolen_i_Buskerud_og_Vestfold – 02.11.16 kl: 14.05
- Fakta om studiebarometeret: <http://www.nokut.no/no/Om-Studiebarometeret/> - 26.12.16, kl: 20.04
- Fakta om UiT: https://snl.no/Universitetet_i_Troms%C3%B8_-_Norges_arktiske_universitet - 02.11.16 kl: 14.15
- Fakta om UiT: <https://uit.no/om> - 02.11.16 kl: 14.40
- Felles politisk plattform for fusjon, HiO og HiAK s.2
- Historien til HiOA: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Virksomhetsstyring/Vaar-historie> - 02.11.16 kl: 13.25
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-uit-tildelingsbrev.pdf>
- Johnsen, Åge – Resultatstyring i offentlig sektor, konkurranse uten marked. Fagbokforlaget 2007
- Johnsen, Åge (Red) – En strategisk offentlig sektor, Fagbokforlaget 2014
- Kvalitativ metode: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/> 26.04.2017 kl: 09.35
- Kvantitativ metode: https://snl.no/kvantitativ_analyse 26.04.2017 kl: 11.14
- Mikalsen, Finn – Målstyring og strategisk planlegging, en veiledning for offentlig sektor, Tano Aschehoug 1997

- Mål:
 - http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=m%C3%A5&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=&ordbok=begge 07.01.17 kl: 12.05
- Norges offentlige utredninger (NOU) 2008:3, Sett under ett, ny struktur i høyere utdanning. -
 - <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b45efd2ef1d4960a73a2bc7d0e9ec98/no/pdfs/nou200820080003000dddpdfs.pdf>
- Omstillingsavtale for Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus
- Orddefinisjoner
 - Robust:
 - http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+robust&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=&ordbok=begge 07.01.17 kl: 12.10
- Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) -
 - http://www.uhr.no/ressurser/temasider/samarbeid_arbeidsdeling_og_konsentrasjon
- Solstad, Elsa - Fusjoner i offentlig sektor, Magma 7/2009 -
 - <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor> 12.04.2017, kl: 10.15
- Språkrådet - <http://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2016/arets-fyord/> 07.01.17 kl: 12.40
- Statsbudsjettet 2010 om SAK - <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2010/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Universitet-og-hoyskoler--samarbeid-arbeidsdeling-og-konsentrasjon-SAK/>
- Statsbudsjettet 2013 om SAK – <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2013/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/?bid=U>
- Statsbudsjettet for 2015 kap. 260 - Tildelingsbrev for Høgskolen i Buskerud og Vestfold, KD ref: 14/5309
 - <https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-hibv-tildelingsbrev.pdf>
- Statsbudsjettet for 2015 kap. 260 - Tildelingsbrev for Høgskolen i Oslo og Akershus, KD ref: 14/5309
 - <https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-hioa-tildelingsbrev.pdf>
- Statsbudsjettet for 2015 kap. 260 - Tildelingsbrev for Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, KD ref: 14/5309

- Store norske leksikon, New Public Management, https://snl.no/New_Public_Management 12.04.2017, kl: 10.45
- Stortingsmelding 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitet- og høgskolesektoren - <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/sec6>
- Stortingsmelding 7 (2007-2008) Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning - <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Stmeld-nr-7-2007-2008-/id492556/sec1>
- Studiebarometeret sine institusjonsrapporter for 2014 og 2015. Tilsendt av NOKUT
- Søknad om fusjon HiBu og HiVe til Kunnskapsdepartementet, HiBu sin referanse: 2012/657
- Søknad om fusjon HiO og HiAK: Saksnummer: HiAk: 2009/1201 HiO: 2010/3930
- Søknad om fusjon UiT og HiF, erf: 2012/4529 KKV010/011.0 - <https://uit.no/Content/323572/Ref%20sak%20s%C3%B8knad%20og%20plattform%2019.12.12.pdf>
- Tabell 1 til Tabell 5: Studiebarometeret sine institusjonsrapporter for 2014 og 2015, jeg fikk de tilsendt av NOKUT og kan videresende på forespørsel.
- Tabell 10 til 13: http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/rapport.action?visningId=229&visKode=false&columns=arstall&index=1&formel=992!8!991!8!990&hier=insttype!9!instkode!9!progkode!9!lemnekode&sti=¶m=kategori%3D5!9!arstall%3D2016!9!finmodkode%3DA!8!B!8!C!8!D!8!E!8!F!8!IS!8!0!9!Gjentak%3D0!9!toppnivakode%3DLN!8!HN!8!MP!8!AN!9!dep_id%3D1!9!hier_type%3DS
- Tabell 14 og 15: http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/kategori_publiciseringer.action
- Tabell 6 til 9: http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/rapport.action?visningId=124&visKode=false&columns=arstall&index=1&formel=224&hier=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!progkode&sti=¶m=arstall%3D2015!9!semester%3D3!9!dep_id%3D1!9!kategori%3DS
- Tilstandsrapport, Høyere utdanning 2013. Kunnskapsdepartementet, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapport-uh-2013/id726689/?q=tilstandsrapport%202013>
- Bildene i oppgaven er hentet fra institusjonene sine egne nettidler og Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2016