

**MØTEINNKALLING**

Utvalg: Høgskolestyret  
Dato: 19.01.2015 kl. 10:00  
Møtested: Styrerommet (telefonmøte), Høgskolen i  
Ålesund  
Arkivreferanse: 14/00569  
Arkivkode: 011  
Møtenr.:

Forfall meldes til utvalgssekretær.

SAKSKART			Side
<b>Vedtakssaker</b>			
<u>5/15</u>	14/00944-60	SAKS - videre utredning og prioritering av hovedalternativene	3
<b>Orienteringssaker</b>			

15.01.2015



**5/15 SAKS - videre utredning og prioritering av hovedalternativene**

Arkivreferanse: 14/00944-60  
 Arkivkode: 002  
 Saksbehandler: Roar Tobro

Saksgang	Møtedato	Utvalgsnr.
1 Høgskolestyret	19.01.2015	5/15

**Forslag til vedtak**

1. Styret mener en sammenslåing vil gjøre Høgskolen i Ålesund bedre i stand til ivareta de kravene som i framtida vil bli stilt til kvalitet, effektivitet og robusthet i høyere utdanning og forskning.
2. Ut fra de alternativene som er vurdert vil styret gjøre følgende rangering:
  - a. Fusjon mellom NTNU, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Narvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund i en flercampus-modell
  - b. Fusjon mellom Høgskolen i Molde - Vitenskapelig høgskole i logistikk, Høgskolen i Sogn og Fjordane, Høgskolen i Volda og Høgskolen i Ålesund
3. Styret begrunner denne rangeringen med at en fusjon med NTNU i en flercampus-modell gir best forutsetninger og utløser størst muligheter på lang sikt i forhold til å oppfylle vårt samfunnsoppdrag mht. å:
  - Møte framtidige endringer i kunnskapsbehov i nærings- og arbeidslivet både regionalt og nasjonalt
  - Videreutvikle Campus Ålesund sine styrker, særpreg og rolle som kompetanse- og innovasjonsmiljø, og som «*Kunnskapsnav i en innovativ region*»
  - Oppfylle kravene og forventningene som framtidige studenter ved Campus Ålesund vil ha til læringsutbytte, utdanningskvalitet og jobbmuligheter
  - Styrke kvaliteten i undervisning og forskning, gi økt internasjonalisering og forsterke samarbeidet med nærings- og arbeidslivet
  - Videreutvikle Campus Ålesund som en attraktiv arbeidsplass, med sterke fagmiljøer og muligheter for faglig utvikling
4. Styret understreker at disse begrunnelsene for å prioritere Flercampus-modellen må ivaretas i en eventuell videre sammenslåingsprosess og i mandatet for den nye institusjonen.

**Bakgrunn:**

Formålet med denne saken er å gi styret en kortfattet oppdatering av de viktigste hendelsene i SAKS-prosessen siden forrige styremøte, drøfte innspillene som er kommet i den utredningsprosessen som er gjennomført internt ved HiÅ, og å invitere styret til å rangere de to hovedalternativene som styret tidligere har definert for HiÅ. Innstillingen og forslag til styrevedtak er utformet i samråd med rektor, og med innspill fra utvidet ledergruppe

Styret behandlet i møte 31.10 (HS 58/14) HIÅ sitt svar til Kunnskapsdepartementet (KD) om framtidig struktur i universitets- og høgskolesektoren (SAKS). Styret gjorde følgende enstemmige vedtak:

1. *«Høgskolestyret har diskutert strukturelle grep for å styrke kvaliteten i utdanning og forskning med utgangspunkt i fire hovedalternativer:*
    - *Høgskolen i Ålesund videreføres som selvstendig institusjon*
    - *Fusjon med Høgskolen i Molde - Vitenskapelig høgskole i logistikk*
    - *Fusjon med NTNU basert på en satellittmodell*
    - *Fusjon med Høgskolen i Molde – Vitenskapelig høgskole i logistikk, Høgskulen i Volda og Høgskulen i Sogn og Fjordane*
  2. *For at HiÅ skal kunne realisere sine mål, og fremstå som et attraktivt campus som møter arbeids- og næringslivets kompetansebehov, er en sammenslåing etter styrets vurdering nødvendig for å ivareta de krav som i framtida vil bli stilt til kvalitet, effektivitet og robusthet.*
  3. *Styret ønsker at følgende uprioriterte alternativer skal utredes og konkretiseres videre:*
    1. *Fusjon med NTNU basert på en satellittmodell*
    2. *Fusjon med Høgskolen i Molde - Vitenskapelig høgskole i logistikk, Høgskulen i Volda og Høgskulen i Sogn og Fjordane*
- Styret ber om at dette skjer gjennom en aktiv dialog med Kunnskapsdepartementet, de berørte institusjonene og andre interessenter.*
4. *Styret er opptatt av at det videre arbeidet med SAKS-prosessen skjer på en måte som sikrer god involvering og forankring hos ansatte og studenter på Høgskolen.»*

Tilsvarende svarbrev fra andre universiteter og høgskoler er tilgjengelig på Kunnskapsdepartementet nettsider <https://www.regjeringen.no/nb/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/Innspill/id2008761/>.

#### **Kort om prosessene etter styremøte 02.12.2014:**

Det ble i styremøte 02.12 gitt en kort orientering om status for SAKS-prosessen. I etterkant av at svarbrevene fra de ulike institusjonene forelå har Kunnskapsdepartementet tatt initiativ til videre prosesser i begge alternativene som involverer HiÅ:

#### Videre prosess Flercampus-modellen:

KD ba i brev av 24.11.2014 NTNU om å «vurdere også alternativet med en flercampusmodell på lik linje med de to andre alternativene i NTNUs innspill datert 06.11.2014», og styret ved NTNU vedtok å gjennomføre dette i møte 03.12.14. Rektor ved NTNU inviterte i brev samme dag Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Høgskolen i Gjøvik (HiG), Høgskolen i Narvik (HiN) og HiÅ til å samarbeide om et kunnskapsgrunnlag for dette. Det ble den 07.01 gjennomført et felles seminar med ledelsen, tillitsvalgte, studentrepresentanter, interne styremedlemmer og faglige ressurspersoner fra alle de aktuelle institusjonene. Alle NTNU sine fakulteter og de berørte høgskolene er invitert til å komme med sine innspill før styret i NTNU skal gi sin tilråding til KD i styremøte 28. januar. HiÅ sitt svarbrev her følger vedlagt (vedlegg 1).

#### Videre prosess Vestlandsmodellen:

KD inviterte alle høgskolene på Vestlandet (dvs HiB, HSF, HVO, HiÅ og HiM) til et fellesmøte om framtidig struktur den 18.12.14<sup>1</sup>. Det ble i møtet avklart at en fusjon som

<sup>1</sup> Det vises til egen e-post til styret, ledergruppen, arbeidstakerorganisasjonene og Studentparlamentet av 19.12.14 med oppsummering fra dette møtet

omfatter alle høgskolene på Vestlandet fra Bergen til Molde ikke er aktuell. Møtet ble fulgt opp gjennom en e-post fra KD den 22.12:

*«... Utgangspunktet for departementet er at det blir krevende for høyskolene i Molde, Ålesund, Volda og Sogn og Fjordane å fortsette alene. For høyskolene i Sogn og Fjordane og Volda pekes det særlig på usikkerhet om evnen til å bære en femårig lærerutdanning, mens Høyskolen i Molde simpelthen er av underkritisk størrelse, gitt porteføljen av studietilbud. Vi registrerer at Høyskolen i Ålesund er i prosess med NTNU. Dersom institusjonene i prosessen har funnet grunnlag får å revidere sine preferanser etter innspill til departementet primo november eller senere, ber departementet om å få formell beskjed om dette. Dette gjelder også dersom alternativer som er spilt inn som likeverdige, nå er mulig å rangere.*

*Av hensyn til den videre prosessen anmoder KD om at evt. reviderte preferanser sendes KD så raskt som mulig og senest innen 27. januar.»*

Det foreligger i skrivende stund ingen initiativ til noen felles utredningsprosess mellom de fire høgskolene i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane (heretter kalt «Vestlandsmodellen»). Det skal avholdes ekstraordinære styremøter ved HiM 14. januar, HVO 29. januar og HSF 04.-05. februar.

#### Andre interessenter:

SAKS-prosessen pågår med høy intensitet i hele UH-sektoren landet rundt, og det kommer kontinuerlig nye utspill og synspunkt både i media og i andre sammenhenger både nasjonalt og regionalt, uten at disse refereres nærmere her. Styret vil bli oppdatert i tilfelle det framkommer nye innspill fra andre institusjoner eller eksterne interessenter som er relevante for styrets konklusjoner.

#### Oppfølgingen internt ved HiÅ:

Alle avdelinger, administrative enheter, ansattorganisasjonene og studentparlamentet ble i mail fra rektor den 10.12.14 (vedlegg 2) invitert til å gjennomgå og vurdere de to hovedalternativene som er aktuelle for HiÅ i forhold til:

- Hvilke faglige og organisatoriske muligheter og styrker ser vi?
- Hvilken ekstern og interne risiko ser vi?
- Hvilke svakheter og ulemper vurderes hvert av alternativene å ha?

Alle de inviterte har kommet med skriftlige innspill og disse innspillene følger vedlagt (vedlegg 3 – 17). Innspillet fra Studentparlamentet (SPÅ) vil bli ettersendt.

Vedlagt følger også en nøkkeltallsrapport og en oversikt over studieporteføljen for hver av de to hovedalternativene (vedlegg 18-21).

De ansatte sine organisasjoner har vært orientert om utviklingen SAKS-prosessen i IDF-møter og gjennom løpende oppdatering på andre måter. Saksframlegget vil bli drøftet med de ansatte sine organisasjoner i IDF-møte fredag 16.01 og referat herfra vil bli framlagt på styremøtet. Det vil bli avholdt eget allmøte om SAKS torsdag 15.01.

De initiativene som KD har tatt, og måten dette er fulgt opp videre på av NTNUs styre, gir alle institusjonene som er aktuelle i Flercampus-modellen mulighet til å komme med innspill og etablerer en dialog på tvers mellom alle de berørte institusjonene. Uavhengig av utfallet gir dette en bedre prosess, og dette har etter Høgskoledirektørens mening positiv verdi seg selv.

Det har dessverre ikke vært grunnlag for en tilsvarende felles prosess mellom de fire høyskolene som deltar i det andre alternativet, og dette gir et svakere kunnskapsgrunnlag for vurderingen av dette alternativet.

### **Videre utredning og konkretiseringer av de to hovedalternativene:**

De to hovedalternativene som styret definerte i HiÅ sitt SAKS-innspill er fortsatt de mest aktuelle for HiÅ. Det har heller ikke kommet fram nye momenter eller andre forhold som tilsier at andre alternativer vil være bedre sett fra HiÅ sitt ståsted.

Flercampus-modellen gir en institusjon med en tydelig nasjonal teknologiprofil. Sammenslåingen av NTNU og HIST vil samle fagmiljøene og utdanningstilbudene, og gi grunnlag for utvikling av et helhetlig campus i Trondheim. Sammenslåingen med HiG, HiN og HiÅ vil føre til at NTNU får tilstedeværelse både på Østlandet, Vestlandet og i Norge-Norge, noe som i seg selv sikrer at det framtidige NTNU også får en tydelig regional forankring og rolle. HiN, HiG og HiÅ er forholdsvis like i profil og størrelse, noe som styrker mulighetene for å videreføre og videreutvikle både det enkelte campus sine styrker, særpreget og rolle i en stor institusjon, og som kan skape en merverdi som er større enn det hver institusjon kan oppnå alene. For HiÅ vil det være avgjørende at alle de aktuelle institusjonene er med når dette alternativet vurderes og prioriteres.

For Vestlandsmodellen tilsier både hensynet til å opprettholde en bærekraftig lærerutdanning, ønsket om å kunne bygge sterkere fagmiljøer innen helsefag, styrke framtidig rekrutteringsgrunnlag mv. at en fusjon som inkluderer alle de fire høyskolene vil gi det beste samlede resultatet både for Nordvestlandet som landsdel og for HiÅ. For HiÅ vil det være avgjørende at også HSF er med når dette alternativet skal vurderes og prioriteres.

Styret må vurdere de to hovedalternativene ut fra det kunnskapsgrunnlaget som foreligger i dag. Det ligger i sakens natur at en rekke forhold er usikre og uavklarte, og det vil alltid være ønskelig med mere informasjon, diskusjon og utredning for å ha et best mulig beslutningsgrunnlag. Slik framdriftsplanen er for SAKS-prosessen, er dette verken realistisk eller mulig. Beslutninger om framtidig struktur vil alltid innebære stor grad av risiko og usikkerhet, samtidig som det representerer nye mulighetsrom som det er viktig å utnytte offensivt.

Innspillene som har kommet gjennom den utredningsprosessen som er gjennomført gir til sammen et bilde av ulike styrker, svakheter, muligheter og trusler som de to hovedalternativene representerer ut fra ulike ståsted sett internt fra Høgskolen sin organisasjon. Innspillene drøfter på ulike måter fordeler og ulemper for HiÅ som institusjon, og peker på en rekke risikofaktorer på kort og lang sikt som de to hovedalternativene kan inneholde. Innspillene gir et bilde av de vurderingene organisasjonen og de ansatte gjør ut fra det kunnskapsgrunnlaget som er tilgjengelig.

Det har ikke vært mulig tidsmessig å sammenstille eller oppsummere innspillene på en samlet måte, og det er et selvstendig poeng at styret har tilgang til og selv kan gjøre seg kjent med de vurderingene som er gjort direkte. Høringsinnspillene følger derfor styresaken i sin helhet som separat vedlegg, og det vises til disse.

### **Rangering av de to hovedalternativene:**

Når de to alternativene skal vurderes og rangeres kan dette gjøres ut fra en rekke ulike perspektiv og ståsted. Etter Høgskoledirektørens mening bør rangeringen av de to modellene ta

utgangspunkt i og begrunnes ut fra hvordan vi på lang sikt best kan oppfylle HiÅ sitt samfunnsoppdrag. Ut fra de styrker og muligheter HiÅ har som kunnskapsmiljø og institusjon i dag, hvordan kan vi gjennom å utvikle vår rolle som utdanningsinstitusjon, som forsknings- og innovasjonsmiljø og som samfunnsaktør, best møte kunnskapsbehovene i nærings- og arbeidslivet regionalt og nasjonalt på lang sikt?

De begrunnelsene styret legger til grunn for sin rangering må ivaretas i sammenslåingsprosessen når framtidig organisering, ledelse og økonomimodell for den nye institusjonen skal fastlegges, og i mandatet for den nye institusjonen som blir etablert.

Viktige kriterier for en slik rangering vil være hvilke av de to alternativene som mest offensivt vil kunne:

1. Møte framtidige endringer i kunnskapsbehovene i nærings- og arbeidslivet?
2. Videreutvikle Campus Ålesund sin rolle som kunnskaps- og innovasjonsnav?
3. Oppfylle kravene og forventningene som framtidige studenter ved Campus Ålesund vil ha til læringsutbytte, utdanningskvalitet, studiemiljø og jobbmuligheter?
4. Respondere på de kravene KD stiller til størrelse, robusthet og effektivitet til for UH-sektoren i framtida, og utnytte offensivt de mulighetene utdannings- og forskningspolitikken gir til å øke kvaliteten i undervisning og forskning, økt internasjonalisering, styrke samarbeid med nærings- og arbeidslivet mv.
5. Videreutvikle Campus Ålesund som en attraktiv arbeidsplass, med sterke fagmiljøer og muligheter for faglig utvikling?
6. Ivareta de ansatte ved HiÅ sine interesser og behov i den omstillingsprosessen vi vil gå inn i fram til ny institusjon er etablert?

De to alternativene representerer på mange måter grunnleggende forskjellige retningsvalg og ambisjonsnivå for utvikling av framtidens Campus Ålesund som kunnskaps- og innovasjonsmiljø. Etter høgskoledirektøren sin mening representerer Flercampus-modellen de klart største mulighetene for å realisere HiÅs visjon om å være «*Kunnskapsnav i en innovativ region*» og videreutvikle de styrkene vi har i dag både som institusjon og fagmiljø på en offensiv måte.

Etter høgskoledirektøren sin mening vil vi kunne oppfylle vårt samfunnsoppdrag klart best gjennom en fusjon med NTNU i en Flercampus-modell. Dette innebærer at Flercampus-modellen bør rangeres foran en sammenslåing av høgskolene i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane.

En sammenslåing av disse fire høgskolene representerer etablering av en felles kunnskapsinstitusjon for Nordvestlandet, som vil ha en regionalpolitisk begrunnelse og identitet. Kjerneaktiviteten vil være å tilby profesjonsrettet «livslang læring» for landsdelen, samtidig som det finnes muligheter for å ta nasjonale posisjoner på enkelte områder der tett samarbeid med nærings- og arbeidslivet kan gi særlige fortrinn.

Flercampus-modellen innebærer at Campus Ålesund blir et universitetscampus, og en integrert del av det største utdannings- og forskningsmiljøet i Norge generelt og innenfor teknologiområdet spesielt. Dette innebærer at Campus Ålesund blir del av en sterk nasjonal kunnskapsinstitusjon og merkevare.

Høgskoledirektøren vil begrunne rangeringen ut fra:

### 1. *Framtidige kunnskapsbehov og muligheter i nærings- og arbeidslivet*

Regionen har et næringsliv som er sterkt eksponert for internasjonale konjunkturer og konkurranse. Olje og gass, maritim og sjømat er næringer der Norge har global konkurransekraft, og der regionen har sterke næringsklynger som har forutsetninger for og potensiale til å utnytte ressursene og mulighetene som ligger i «Havrommet» på stadig nye områder og nye måter. Dette betyr et nærings- og arbeidsliv i kontinuerlig endring, med stadig nye kunnskaps- og innovasjonsbehov for å utnytte framtidige muligheter. Dette krever at nærings- og arbeidslivet har tilgang og nærhet til sterke kunnskapsmiljøer innen utdanning, forskning, teknologiutvikling og internasjonalisering på et bredere spekter av fagområder enn i dag.

Tilsvarende ser vi i forhold til å utvikle mer helhetlige utdanningstilbud som kan møte de framtidige kunnskapsbehovene i helsesektoren. Dette gjelder både behovet for å styrke samspillet mellom medisinsk og sykepleiefaglig kompetanse som samhandlingsreformen representerer, og tilsvarende innenfor spesialisthelsetjenesten.

Vi har i dag en nøkkelrolle i å dekke arbeidskraftsbehovet og å sikre rekrutteringen til de ledende næringsklyngene og helsesektoren i regionen, og å tiltrekke arbeidskraft til regionen fra andre landsdeler og nasjoner. Flercampus-modellen representerer klart de største mulighetene i forhold til å videreutvikle de styrkene som HiÅ i dag har, og til å realisere de strategiene som HiÅ har lagt for Havrom og Helse som våre framtidige faglige satsingsområder<sup>2</sup>. Flercampus-modellen gir oss klart større muligheter til å utvikle fagmiljø, utdanninger og forskningsaktiviteter på våre faglige satsingsområder.

### 2. *Kunnskaps- og innovasjonsnav:*

Campus Ålesund, med Høgskolen som kjerneinstitusjon, er et av landets mest kompakte lærings- og innovasjonsmiljø. All utdanning, forskning og innovasjonsaktivitet skjer i ett integrert miljø og i et tett samspill med arbeids- og næringslivet, noe som gir oss en tydelig egenart og identitet som institusjon og som læringsmiljø. Nærheten gjør oss til en attraktiv møteplass for næringsliv og academia, og gir oss muligheter til å koble ulike kunnskapsmiljøer nasjonalt og internasjonalt med regionen. Samfunnets behov for miljøer som kan drive FOU-basert innovasjonsarbeid og kunnskapsformidling vil øke framover, og vi vil kunne få en viktigere rolle i forhold til omstillingen av næringslivet og arbeidsstyrken i regionen til nye markeder, teknologier og kunnskapsområder. Raskere nedfasing av oljeaktiviteten vil kunne forsterke dette ytterligere.

Flercampus-modellen gir klart best muligheter til å realisere HiÅ sin strategi og visjonen om å være «*Kunnskapsnav i en innovativ region*», gjennom å videreutvikle rollen og identiteten til Campus Ålesund som et unikt kunnskaps- og innovasjonsmiljø. Innenfor Flercampus-modellen vil dette kunne gjøres på hele spekteret av fagområder, faglige nettverk og samarbeidspartnere (nasjonalt og internasjonalt) som «nye» NTNU vil representere både i forhold til næringslivet og offentlig sektor.

### 3. *Studenter sine krav og forventninger*

Den demografiske utviklingen innebærer reduserte ungdomskull etter 2020 og økt konkurranse om studentene. Samtidig vil flere søke masterutdanning, men enda flere vil etterspørre videreutdanninger. Vi kan forvente mer mobile studenter og studieformer, og

<sup>2</sup> Jfr. Forslag til Store nysatsinger 2016 fra Høgskolen i Ålesund



betydningen av universitetsstatus for søker tallene vil øke (jfr Tromsø-fusjonene). Studentene vil forvente flere valgmuligheter, lettere overganger mellom studieprogram og studiested og nye, mer fleksible undervisningsformer. Sammenhengen mellom studiested og arbeidssted etter endt utdanning vil bli sterkere. Både i forhold til å sikre rekruttering til utdanningene (på bachelor-, master- og PhD-nivå) og for å styrke tilgangen til ferdige master- og PhD-kandidater til de regionale arbeidsmarkedene vurderes Flercampus-modellen å stå sterkere. Tilsvarende vil Flercampus-modellen representere muligheter for å utvikle et mer helhetlig samlet utdanningstilbud. Det vil samtidig være viktig å ivareta og videreutvikle særpreget til profesjonsutdanningene.

Kvaliteten på utdanningstilbudet og studentmiljøet, og dermed omdømmet og attraktiviteten vi har som studiested, får økt betydning for søker tall og rekruttering. Den største interne risikoen knytter seg til mulighetene for å opprettholde et godt studentmiljø i Ålesund, uten at det her er klare forskjeller mellom modellene. I forhold til viktige kvalitetsindikatorer som gjennomstrømming og frafall, tror vi utviklingen her i første rekke vil avhenge av utviklingen i søker tall og opptakskrav.

#### *4. Nye krav og muligheter i utdannings- og forskningspolitikken*

Regjeringen sin 7-punkts plan representerer store endringer i utdannings- og forskningspolitikken, spesielt i forhold kravene som stilles innenfor forskning og internasjonalisering. Vi regner med at kravene til størrelse og kvalitet på fagmiljøene vil bli skjerpet i framtida, med tilsvarende konsekvenser gjennom det framtidige finansieringssystem for sektoren, ulike konkurransearenaer for FOU-finansiering mv., men også fra studentene og fra nærings- og arbeidslivet. Det blir mere krevende å stå utenfor de ledende konstellasjonene nasjonalt.

Flercampus-modellen vil gi klart sterkere forutsetninger for å løfte både volum og kvalitet innenfor forskning, og å utvikle nasjonale spiss-posisjoner på enkelte fagområder, jfr. Langtidsplanen for utdanning og forskning. Den gir antakelig også bedre forutsetninger for å utvikle forskningsaktiviteten på Campus Ålesund i bredden.

Tilsvarende gjelder innenfor internasjonalisering av rekruttering, studier, kompetansemiljø og forskning.

#### *5. Attraktiv arbeidsplass og robuste fagmiljøer*

Begge modellene vil gi større fagmiljøer og økt robusthet. Den viktigste gevinsten som Flercampus-modellen her gir er mulighetene for styrke kvaliteten og robustheten i fagmiljøene langt raskere, og i større bredde, enn vi kan make i egen regi eller gjennom Vestlandsmodellen. Tilsvarende gjelder i forhold til ekstern rekruttering og intern utveksling av personale. Flercampus-modellen vil kunne utvide tilgangen til PhD-utdanning, post-doc-stillinger mv. og gjøre at vi kan løfte andelen med førstekompetanse i UFF-stillinger på Campus Ålesund. Tilgang til eksisterende systemer for kompetanseutvikling ved NTNU, og lokale og sentrale virkemidler for å fremme utvikling av ansattes faglige og pedagogiske kompetanse vil kunne bidra til dette.

#### *6. Omstillingsutfordringer*

Det er neppe tvil om at usikkerheten og omstillingsutfordringene vil være størst for Flercampus-modellen, spesielt hvis vi ser på administrasjonsområdet. Flercampus-modellen innebærer at vi på godt og vondt må tilpasse oss NTNUs (standardiserte) systemer, rutiner og styringsprinsipper, og valget av framtidig organisasjons- og finansieringsmodell vil ha stor

betydning for utfallet. «Fordelen» med Flercampus-modellen er at selve fusjonsprosessen vil kunne gjennomføres langt raskere og med mindre konfliktpotensiale enn en sammenslåing av fire, forholdsvis like og jevnstore høyskoler. Vestlands-modellen vil antakelig gi større faglige utfordringer og muligheter på administrasjonsområdet enn flercampus-modellen, samtidig som selve omstillingsprosessen kan bli preget av lokaliseringskonflikter og kulturforskjeller.

### **Forutsetninger og vilkår:**

Styret ved NTNU har definert noen faste forutsetninger for en fusjon:

- Navnet på den sammenslåtte institusjonen skal være NTNU
- Minst samme finansieringsgrunnlag som nå
- Fortsatt enhetlig og tilsatt ledelse
- Enhetlig campusløsning for virksomheten i Trondheim skal være prioritert oppgave
- Faglig samarbeid og tettere integrasjon med SINTEF
- Kvaliteten på faglig virksomhet skal bygge på institusjonelt samarbeid med utenlandske universitet
- 5-årig sivilingeniørutdanning og lektorutdanning skal opprettholdes
- Administrative støttetjenester i en sammenslått institusjon skal samordnes og bygge på hovedlinjene ved dagens NTNU

HiÅ har i sitt SAKS-brev satt noen viktige premisser for en fusjon med NTNU:

1. En fusjon skal inkludere alle fagområder ved HiÅ
2. Virksomheten ved HiÅ må ha stedlig ledelse som sikrer koordinering mot hovedcampus, god lokal styring og tette relasjoner til eksterne aktører. Hvilket nivå dette skal være på, er ikke vurdert.
3. Det bør utvikles en fusjonsavtale som beskriver faglige satsinger som styrker Campus Ålesund og NTNU samlet.
4. Ansatte ved Campus Ålesund sikres grunnlag for medbestemmelse og representasjon i styre/råd/utvalg. Det må sikres fornuftige løsninger for styrerepresentasjon for de ulike miljøene som deltar i en flercampus-modell.
5. Organisering av studentdemokrati og studentrepresentasjon som sikrer studenter ved Campus Ålesund innflytelse i organisasjonen.
6. Regionen sikres innflytelse ved representasjon i styret.
7. Organisasjonsmodellen evalueres etter et visst antall år.

Gjennomføringen av Flercampus-modellen innebærer i utgangspunktet en virksomhetsoverdragelse. Dette betyr at virksomheten som HiÅ og de fire andre høyskolene i dag driver vil bli overført til og innfusjonert i NTNU i sin helhet. Dette innebærer videre at organiseringen av både den faglige virksomheten og administrative støttetjenester skal integreres med og bygge på hovedlinjene ved dagens NTNU.

Etter Høgskoledirektøren sin mening er det avgjørende at de begrunnelsene styret legger til grunn for å prioritere Flercampus-modellen ivaretas i den videre sammenslåingsprosessen. Dette betyr videre at framtidig organisering, ledelse og økonomimodell for den nye institusjonen må utformes med utgangspunkt i dette. Dette er avgjørende for at Campus Ålesund skal kunne ivareta og videreutvikle sine styrker, særpreg og rolle som et kunnskaps- og innovasjonsmiljø for regionen og imøtekomme de framtidige kunnskapsbehovene i nærings- og arbeidslivet på Nordvestlandet som landsdel.

Dette er også avgjørende for at de mulighetene som en fusjon mellom NTNU, HIST, HIG, HiN og HiÅ representerer kan bli utnyttet, og at de samfunnsmessige gevinstene i form av økt verdiskaping og innovasjonsevne som dette representerer kan bli utløst. Dette må derfor også ivaretas i mandatet som Kunnskapsdepartementet gir for den nye institusjonen som blir etablert.

**Tilråding:**

Som styret tidligere har fastslått vil en sammenslåing med andre gjøre HiÅ bedre i stand til ivareta de kravene som i framtida vil bli stilt til kvalitet, effektivitet og robusthet. Begge de aktuelle alternativene som foreligger vil styrke forutsetningene for at HiÅ skal kunne realisere sine mål, og fremstå som et attraktivt campus som møter arbeids- og næringslivets kompetansebehov.

Ut fra en samlet vurdering, og på bakgrunn av de begrunnelsene som er gjengitt foran, tilrås det at styret gjør følgende rangering:

1. Fusjon mellom NTNU, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Narvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund i en flercampus-modell
2. Fusjon mellom Høgskolen i Molde - Vitenskapelig høgskole i logistikk, Høgskolen i Sogn og Fjordane, Høgskolen i Volda og Høgskolen i Ålesund

Roar Tobro  
høgskoledirektør

**Vedlegg:**

## **VEDLEGGSOVERSIKT:**

1. HiÅs utredning om muligheter og utfordringer i en NTNU flercampusmodell
2. E-post fra rektor av 10.12.2014 om innspill til utredning av de to hovedalternativene
3. SAKS-innspill fra Avdeling for ingeniør- og realfag (AIR)
4. SAKS-innspill fra Avdeling for maritime operasjoner og teknologi (AMO)
5. SAKS-innspill fra Avdeling for helsefag (AHF)
6. SAKS-innspill fra Avdeling for biologiske fag (ABF)
7. SAKS-innspill fra Avdeling for internasjonal business (AIB)
8. SAKS-innspill Fellesnotat fra Administrasjonen
9. SWOT-analyse Studieseksjonen
10. SWOT-analyse fra Personal (POS) og Økonomi- og Drift (ØDS)
11. SWOT-analyse fra Biblioteket
12. SWOT-analyse fra IT-seksjonen
13. SAKS-innspill fra Tekna
14. SAKS-innspill fra Forskerforbundet
15. SAKS-innspill fra Norsk Sykepleierforbund
16. SAKS-innspill fra Parat
17. SAKS-innspill fra NITO
18. Nøkkeltall for Satellitt-modellen
19. Studietilbud og organisering – Satellitt-modellen
20. Nøkkeltall for Vestlands-modellen
21. Studietilbud og organisering – Vestlands-modellen
22. SAKS-innspill fra Studentparlamentet (SPÅ) – Ettersendes

# Høgskolen i Ålesunds utredning om muligheter og utfordringer i en NTNU flercampusmodell, januar 2015

---



## Høgskolen i Ålesund

### FAGLIG PROFIL OG EGENART

Campus Ålesund, med Høgskolen i Ålesund (HiÅ) som kjerneinstitusjon, er et av landets mest kompakte lærings- og innovasjonsmiljøer. All utdanning, forskning og innovasjonsaktivitet skjer i et tett samspill mellom Høgskolen og arbeids- og næringslivet, noe som gir oss en tydelig egenart og særpreg som institusjon i UH-sektoren nasjonalt. HiÅ har helt unike forutsetninger gjennom å drive forskning, undervisning og innovasjon i ett integrert miljø sammen med bedrifter som konkurrerer globalt, og som derfor krever den beste kompetansen internasjonalt.

Høgskolen har et godt omdømme og Campus Ålesund er et tyngdepunkt som kompetansemiljø for næringslivet på Nordvestlandet. Maritime næringer er den sektoren hvor HiÅ har mest omfattende næringslivssamarbeid, forsknings- og innovasjonsaktivitet, og der vi fyller rollen som et internasjonalt kurs- og kompetansesenter. Maritim utdanning, forskning, innovasjon og kursvirksomhet er derfor løftet fram som strategisk spiss i Høgskolen sin målstruktur, og fungerer som en spydspiss også når det gjelder å løfte helsefag, teknologiske fag og marine fag tilsvarende. Våre strategiske prioriteringer av helse, marin og maritim, er sammenfallende med Regjeringens Langtidsplan for forskning og høyere utdanning. HiÅ har nærhet mellom fagmiljøene, noe som gir gode vilkår for tverrfaglig arbeid. Når det gjelder både maritime næringer og helsesektoren, har vi bygget opp en omfattende etter- og videreutdanningsvirksomhet. Dette gjør at vi fyller rollen som et senter for livslang læring innenfor disse profesjonene.

HiÅ har en sammensetning av utdanningstilbudet som sammenfaller godt med veksten og trendene i det regionale arbeidsmarkedet. Vi er hovedleverandør av ingeniører, økonomer, sykepleiere og nautikere til arbeids- og næringslivet i fylket og landsdelen. Vi finner igjen rundt 90 % av kandidatene som arbeidstakere i regionen etter fullført utdanning. Vi er en liten organisasjon med kort avstand fra ledelse til faglig arbeid, og kan respondere raskt på endrede kompetansebehov i nærings- og arbeidslivet, både gjennom utdanning, forskning og innovasjon.

HiÅ opplever en sterk vekst i bidragsfinansiert forskning, med høy suksessrate hos Forskningsrådet og vekst i forsknings- og innovasjonssamarbeidet både med næringslivet og helsesektoren. Parallelt med dette skjer en økende kompetanseheving blant vårt personell, og vi har i dag tilknyttet 17 professorer og 2 dosenter, samt ytterligere 8 ansatte i professorløp. Vi er opptatt av å formidle resultater fra egen og andres forskning til flere enn kollegaer i

### Studietilbud HiÅ

#### **Teknologi/maritime fag:**

##### *Bachelorgrader*

- Ingeniørutdanninger: Automasjon, Bygg, Data, Elkraft, Produkt- og systemdesign, Skipsdesign.
- Nautikk
- Shipping management

##### *Mastergrader:*

- Produkt- og systemdesign
- Skipsdesign
- Simulering og visualisering
- Ledelse av krevende maritime operasjoner

##### *Maritime kurs*

#### **Helsefag:**

##### *Bachelor i Sykepleie*

##### *Videreutdanninger:*

- Anestesi-/Intensiv-/ Operasjonssykepleie
- Helsesøsterutdanning
- Kreftsykepleie
- Ledelse i helse- og sosialtjenesten
- Tverrfaglig rehabilitering
- Veiledningspedagogikk

##### *Master i avansert klinisk sykepleie*

#### **Biologiske fag:**

##### *Bachelorgrader*

- Bioingeniør
- Bioteknologi
- Biomarin Innovasjon

#### **Økonomisk-Administrative fag:**

##### *Bachelorgrader*

- Markedsføring og ledelse
- Økonomi og administrasjon

##### *Master i International Business and Marketing*

den akademiske verden. Våre tette bånd til nærings- og arbeidslivet er vår viktigste kanal for slik formidling til samfunnet omkring.

### *Utdanning og studiekvalitet*

HiÅ er i vekst, med økende antall søkere og økende studenttall. Dette har gitt økt inntakskvalitet på de fleste av studiene våre, og påfølgende vekst i studiepoengproduksjonen. Studiepoengproduksjonen per registrert student ligger på gjennomsnittet for statlige høyskoler, men er høyere enn for alle universitetene. HiÅ hadde en betydelig vekst i studiepoengproduksjonen i 2013, og veksten fortsatte i 2014. Til masterprogrammene har vi hatt en stor økning i antall søkere, med totalt 597 søkere fordelt på 6 masterprogram. Gjennomføring og frafall er gjennomgående svært tilfredsstillende.

Vår egen studenttilfredshetsundersøkelse som ble gjennomført i 2013, viste at 70 % av studentene ville anbefale HiÅ til en venn. Universums undersøkelse viste tilsvarende. 73% av de spurte ingeniørstudentene og 60% av økonomistudentene ville valgt HiÅ om igjen. Foreløpige resultater fra den nylig gjennomførte kandidatundersøkelsen viser at 66% ville valgt samme studium ved HiÅ på nytt, mens 80% vil anbefale utdanningen ved HiÅ til en bekjent. Gjennom tett kontakt med arbeids- og næringslivet i alle studieprogrammer, får studentene tidlig kjennskap til kravene som stilles etter endt utdanning og er godt forberedt for sin yrkeskarriere.

Studiebarometeret 2013 ga oss gode tilbakemeldinger på flere av studiene våre. Bioingeniørutdanningen vår hadde landets mest fornøyde bioingeniørstudenter, mens automasjonsingeniørutdanningen kom på en tredjeplass blant ingeniørutdanninger i landet. Sykepleier- og byggingeniørutdanningen fulgte tett etter, med 4,1 oppnådde poeng av totalt 5, med hensyn til hvor fornøyde studentene var alt i alt. Dataingeniørstudiet kom imidlertid dårligere ut. Dette studiet er fulgt særskilt opp og årsaken avklart.

### *Forskning:*

HiÅ har raskt voksende forskningsaktivitet. Inntektene fra Forskningsrådet er mer enn 5-doblet siden 2010 og HiÅ har fra 2012 ligget klart høyest blant høyskolene i tildeling pr. UFF-stilling (og også langt over de nye universitetene). BOA-aktiviteten utgjorde i 2013 nær 10 % av vårt budsjett, og vil i 2014 kunne passere 40 mill (ca 15 %). Forskningsaktiviteten er særlig stor innen maritime operasjoner og teknologi, og nær samtlige av forskningsprosjektene er samarbeidsprosjekter med bedrifter i maritim klynge. Dette gir kort vei fra forskning til formidling og videre til kommersialisering.

Den økte forskningsaktiviteten gjør at undervisningen blir mer forskningsbasert. Vi har satset på kompetansebyggende prosjekter som kan gi grunnlag for vitenskapelig publisering, for vi ligger fortsatt lavt i antall publiseringspoeng per faglige stilling totalt sett, selv om vi siden 2010 har doblet vår publiseringsaktivitet.

#### **Attraktivitet**

Søkertall: +6 % fra 2013 til 2014  
Søkertall: dobling siste 10 år  
Kvalifiserte søkere pr. studieplass i 2014: ca. 2, alle opptak  
Antall uteksaminerte kandidater: +21 % fra 2010 til 2013.

#### **Mastergrader:**

Søkertall: +50 % fra 2013 til 2014  
Gjennomføring normert tid: 75 %  
Frafall: 6 %

#### **Studentundersøkelser**

Anbefale HiÅ: >70 %  
Velge HiÅ på nytt: >60 %

#### **Studiebarometeret 2013:**

Bioingeniør og Automasjonsingeniør i toppen nasjonalt

#### **Den maritime klyngen på Møre**

- 213 bedrifter
- 56 milliarder i omsetning i 2014
- Sysselsetter over 23 000
- Nasjonal status som GCE-Maritime.

*Klyngen kjennetegnes i dag av å ha en komplett verdikjede innen offshore skipsaktivitet, opererer globalt og er internasjonalt ledende.*

Vi opplever bra tilgang på nye forsknings- og innovasjonsprosjekter og har høy suksessrate på NFR/RFF-søknader, noe som viser at forskningsmiljøet ved HiÅ holder høy faglig kvalitet og relevans. Vi har et potensiale for å initiere og utvikle flere internasjonale prosjekter framover innenfor Horisont 2020 og andre internasjonale program, men må bygge opp både kapasitet og kompetanse på å initiere og gjennomføre slike prosjekt.

Tildelingen av Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) innen marine operasjoner til Høgskolen, samt partnerskap i MARINTEKs SFI med miljøfokus innen energieffektivitet i maritim sektor og UiAs SFI innen Offshore mechatronics, vil styrke den forskningsbaserte innovasjonskraften ved Høgskolen, og samarbeidet med NTNU på teknologiområdet.

### *Innovasjon og entreprenørskap som integrert del av våre studier*

Innovasjon skal være en viktig og integrert del av alle våre studier. Innovasjon er et resultat av samspill mellom ulike aktører og har best vilkår når aktører med ulik fagbakgrunn og erfaring møtes. Høgskolens viktigste jobb er å utdanne faglig sterke kandidater som har relevant kunnskap. Har de i tillegg med seg innovative ferdigheter, en basistrening i å tenke innovativt, kan de lettere utnytte sin kunnskap i møte med næringsliv, organisasjoner og offentlig sektor.

Høgskolen tilrettelegger for en kultur som:

- Øker motivasjon for og ferdighetene i å drive nyskaping hos våre studenter.
- Øker kunnskapene om innovasjon hos aktørene i det regionale innovasjonssystemet.
- Styrker samarbeidet i det regionale innovasjonssystemet.

Ved å tilby studentene å utføre sine bachelor- og masteroppgaver i samarbeid med arbeidslivet, og gjennom deltakelse i forskningsprosjekt, legges det til rette for at nyskaping kan skje i møtet mellom studenter og bedrifter. Å jobbe med reelle problemstillinger er noe som også motiverer studentene. Et næringsliv som ser nytten av kontakt med studentene er avgjørende. Regionale aktører innenfor den maritime og den marine næringsklynga, samt helsesektoren, er viktige samarbeidspartnere for oss i så måte. Vi har også etablert samarbeid med Stanford University sin d.school innen innovasjon, design og virtuell prototyping.

Studentene har tilbud om å starte studentbedrift i bachelorutdanningene Biomarin innovasjon, Produktutvikling og systemdesign, og Innovasjonsledelse og Entreprenørskap. Studentbedriftene våre har utmerket seg nasjonalt og internasjonalt gjennom en rekke gode plasseringer i NM og EM. Studentbedrift tar utgangspunkt i "learning by doing", og bruker studentaktive læringsmetoder i undervisningen. Hver gruppe har en faglig veileder fra høgskolen og en mentor fra industri/arbeidsliv.

#### **Studentbedrifter**

2007: # 2. i NM

2008: # 1. og 2. i NM , # 2. in EM

2009: # 1. i NM, # 2. i EM

2010: # 1. i NM, # Responsible Business Award i EM

2011: # 1. i NM, # Citi Sustainability Award i EM, Semifinale PolyU

2012:# 1. i NM, # 3. i EM

2013: Ferdprisen for størst interasjonalt potensial, og Manpowergroups pris for beste HR-bedrift, begge i NM

2014: #2. i NM



## *Aksjeselskaper som Høgskoler er eier av:*

Høgskolen har i dag eierinteresser i fire aksjeselskaper:

1. **Maritime Operasjoner AS (MOAS)** – Høgskolen etablerte i 2012 et heleid datterselskap som står for markedsføring og gjennomføring av den maritime kursvirksomheten, mens HiÅ står for utvikling av faglig og pedagogisk innhold. I 2014 ble det levert ca 7500 kursdøgn innenfor maritime fagområder fordelt på 20 ulike kurskonsept. Fra høsten 2014 driver vi sammen med kursselskapet et nytt maritimt kurscenter i Fosnavåg. På oppdrag fra Utenriksdepartementet deltar vi videre i oppbyggingen av maritim utdanning og kursvirksomhet i Montenegro. En rekke norske offshorerederier har de senere årene ekspandert internasjonalt, og vårt datterselskap MOAS forventer en betydelig økning i kursaktiviteten både nasjonalt og internasjonalt. På oppdrag fra Rederiforbundet utredes mulighetene for å etablere et maritimt kursstilbud i Brasil.
2. **Møreforskning AS** - der hver av høgskolene i Møre og Romsdal eier (18 %) av aksjene (samlet 54 %), Møre og Romsdal fylke eier (36 %), og stiftelsen Møreforskning eier (10 %). Gjennom eierskapet vil Høgskolen søke å utvikle tett samarbeid mellom fagmiljøene i Møreforskning og Høgskolen, for å skape mer robuste miljøer og styrke forskningen på Nordvestlandet.
3. **Offshore Simulator Centre** - hvor Høgskolen i Ålesund eier (25 %), MARINTEK (25 %), Rolls Royce Marine (25 %) og Farstad Shipping (25 %). Selskapet har hatt sterk aktivitetsvekst og en sunn økonomi. Selskapet er et viktig redskap for utviklingen av simulatoraktivitet knyttet til Høgskolen i Ålesund, og en viktig aktør i samspillet mellom næringslivet og Høgskolen. Høgskolen har styreleder i selskapet.
4. **Høgskolesenteret i Kristiansund AS** (10 %). Selskapet har som formål å utvikle og tilrettelegge for utdanningstilbud på høgskolenivå i Kristiansund.

## HØGSKOLEN I ÅLESUNDS VURDERING AV EN FUSJON MED NTNU I EN FLERCAMPUSMODELL (NYE NTNU)

Høgskolen i Ålesund har, parallelt med NTNU og de andre institusjonene i flercampusmodellen, gjennomført en utredning vedrørende denne modellen internt i egen organisasjon. Fagavdelinger, administrative enheter, fagforeninger og studenter er blitt bedt om å komme med innspill på hvilke muligheter og utfordringer de ser med en fusjon av HiÅ inn i flercampusmodellen. Nedenfor følger en sammenstilling av de innkomne svarene.

### MULIGHETER

- **NTNU har et sterkt merkenavn**, både nasjonalt og internasjonalt, noe som forventes å styrke rekrutteringen også til Campus Ålesund i et evt. Nye NTNU. Forutsetningen fra NTNU om at navnet bevares, ses derfor som en fordel for Høgskolen i Ålesund.
- **Styrke fagområder av nasjonal og internasjonal betydning.** I langtidsplan for forskning og høyere utdanning slås det fast at Regjeringen vil trappe opp bevilgningene til forskning og høyere utdanning innenfor seks langsiktige prioriteringer. Nye NTNU vil være posisjonert innenfor alle disse satsingsområdene.
- **Strategisk oppbygging av fellessatsinger som kombinerer industrinær kompetanse i Ålesund og grunnforskningskompetanse i Trondheim** (ref. allerede tildelt felles Senter for forskningsdrevet innovasjon innen marine operasjoner). Videreutvikle Campus Ålesund som et vitalt kunnskaps- og innovasjonscampus som involverer forskere/ fagområder fra NTNU inn i det sterke næringssamarbeidet vi har med den maritime klyngen, den biomarine klyngen, GCE Maritime og andre aktuelle miljø. NTNUs dybde- og breddekompetanse vil gi mer tyngde til dette samarbeidet, og gjøre Nye NTNU til en enda viktigere nasjonal og internasjonal aktør innen teknologi, og bidra til et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv.
- **Bli en nasjonal aktør innen helsefaglig utdanning og forskning.** Høgskolen i Ålesund har etablert samarbeid med NTNU innen helsesimulering. Sammen med Gjøvik og evt. andre, kan Nye NTNU bli ledende nasjonalt på bruk av helsesimulering i utdanning og forskning. Høgskolen i Ålesund satser også, i likhet med NTNU og HiG, på utvikling av velferdsteknologi. NTNUs sterke helseforskningsmiljø vil kunne bidra til å øke kvaliteten også ved de andre campusene. De helsefaglige miljøene ved alle institusjoner som er i flercampusmodellen har identifisert flere samarbeidsområder seg i mellom, og potensiale for vekst totalt sett. Nye NTNU vil være etablert i 3 av 4 helseregioner, og vil derfor ha en unik mulighet til å påvirke utdanning og forskning innen helseområdet nasjonalt.
- **Bli en nasjonal aktør innen økonomi og administrasjon.** Alle institusjonene i flercampusmodellen har studietilbud innen økonomi og administrasjon. Nye NTNU vil derfor samlet ha et svært sterkt fagmiljø innen økonomisk-administrative fag, noe som forventes å gi økt kvalitet i både forskning og utdanning innen dette fagområdet.

- **Bedre studietilbud samlet sett.** Mellom Høgskolen og NTNU er det muligheter for å bygge gode gjennomgående løp fra bachelor til master på mange fagområder. Mellom høgskoler kan de typiske profesjonsutdanningene som for eksempel sykepleie og ingeniør, også styrkes ved en samordning og kvalitetsheving på tvers av campusene. Studenter ved campus i Trondheim som ønsker det, kan etablere tettere kontakt med næringslivet på Møre gjennom studentoppgaver, praksisplasser etc. ved utveksling/studier ved campus Ålesund.
- **Høgskolens vitenskapelig ansatte vil inngå i større og mer robuste fagmiljø.** Dette kan øke rekrutteringstilfanget av vitenskapelig ansatte til Campus Ålesund, og gi større motivasjon og muligheter for den enkelte, noe som igjen forventes å gi bedre utdanning og forskning.
- **Administrasjon.** En samordning av systemløsningene på administrasjonsområdet, vil gi stordriftsfordeler i utvikling, systemvedlikehold og drift. Det er her de største mulighetene for kostnadseffektivisering vil ligge. Selve driften og distribusjonen av mange av disse tjenestene må imidlertid skje nær brukerne, og ha tilgjengelig brukerstøtte lokalt på campus. På lengre sikt antas at de administrative støttetjenestene vil bli bedre i form av økt kvalitet, spisskompetanse og robusthet.

## UTFORDRINGER

- **Mindre fleksibilitet og lengre beslutningsveier.** Campus Ålesund blir liten i Nye NTNU. God kommunikasjon mellom campuser blir derfor avgjørende for optimalt utbytte av en fusjon.
- **Finne gode organisasjonsmodeller** som ivaretar både
  - En levende desentralisert campus som kan fortsette å utvikle seg og ivareta det særpreget og rollen som Høgskolen i Ålesund har som kunnskaps- og innovasjonsmiljø, og som ivaretar det nære samarbeidet med arbeids- og næringsliv. Det blir derfor viktig med en øverste daglig leder på Campus Ålesund som ivaretar driften og kontakten med omgivelsene, og kontakten mot ledelsen ved Nye NTNU.
  - Tetttest mulig kobling mellom fagfolk på samme fagområde, lokalisert på ulike campus. Felles studieplaner og styrking av profesjonsutdanningene på tvers av campuser, og utnyttelse av kompetanse til utdanning eller forskning mellom campuser, vil kunne bidra til å utnytte felles ressurser best mulig. utfordringen blir å etablere gode kommunikasjons- og styringslinjer mellom fagområder på Campus Ålesund og Campus Trondheim, hvis størrelser og intern organisering er svært ulike. Daglig oppfølging av fagfolk på de ulike områdene krever faglig ledelse ved Campus Ålesund på egnet nivå.
- **Samordning av studietilbud** kan bli krevende, men vil kunne gi store gevinster i forhold til kvalitet. Videreutvikling av profesjonsstudier som i dag ikke tilbys ved NTNU, krever spesiell oppmerksomhet.
- **Geografisk avstand** krever gode planer for kommunikasjon mellom campuser.

- **Sikre kort vei til sentralstyrte administrative funksjoner, og tilstrekkelig administrativ støtte på campus.** Sentralstyring av administrative funksjoner kan gjøre de mer profesjonelle, men for å unngå at den daglige driften blir unødig byråkratisk, er det viktig at noen sentrale administrative støttefunksjoner ivaretas på det enkelte campus. I større organisasjoner vil det samtidig bli mindre rom for spesielle løsninger og dette vil kunne oppleves som mindre fleksibelt for studenter og ansatte.
- **Sikre budsjettmessig tildeling** til campus Ålesund som ivaretar kvaliteten i studier og forskning, og som gir handlingsrom til å fortsette den positive utviklingen Campus Ålesund er inne i pr. i dag. I dette ligger ikke en forventning om at NTNU eksempelvis skal omfordele forskningstid til fordel for ansatte ved høgskolene. Derimot kan slike ulikheter mellom campuser løses ved en konstruktiv tilnærming hvor man gjennom styrkede fagmiljøer kan øke konkurransekraften, og derved øke tildelingen av eksempelvis eksterne forskningsmidler, som igjen kan bidra til mer forskningstid for aktive forskere.

## KONKLUSJON

Høgskolen i Ålesund ser samlet sett mange positive faglige og administrative gevinster ved en fusjon med NTNU i flercampusmodellen. Men vi ser også utfordringer med en slik modell, dersom den ikke organiseres optimalt.

Men med utgangspunkt i at NTNU ser for seg vitale campuser som skal fortsette å utvikle seg og levere kvalitet, og grunnlaget for prosessen er faglig fundert, er det en felles forståelse av at det overordnede målet er styrket kvalitet ved alle studiestedene.

Høgskolen i Ålesunds samarbeidspartnere i næringslivet ser også positive muligheter i en fusjon med NTNU, noe som legger til rette for en fruktbar prosess videre.

Høgskolen i Ålesund spilte inn to uprioriterte alternativ for strukturendring 1. november 2014:

- Fusjon med NTNU i en flercampusmodell
- Fusjon med Høgskolene i Molde, Volda og Sogn & Fjordane.

Styret ved Høgskolen i Ålesund vil i sitt styremøte 19. januar formelt prioritere mellom de to alternativene etter ønske fra Kunnskapsdepartementet. Styrets vedtak vil bli ettersendt.

Marianne Synnes

Rektor ved Høgskolen i Ålesund



**HØGSKOLEN**  
I ÅLESUND