

14.01.2015



2015

# Innspill til strukturmeldingsarbeidet til NTNU fra Høgskolen i Gjøvik



Høgskolen i Gjøvik

**INNHOOLD**

1. Bakgrunn og formål med notatet .....	2
2. HiGs profil og visjon med fusjonen .....	2
Visjon.....	2
Kort om HiGs styrkeprofil.....	3
3. Hvilke potensielle fordeler ser HiG med en fusjon med NTNU og partnerhøgskolene i et 20 års perspektiv?.....	4
Mulige utfordringer .....	7
4. NTNUs faste forutsetninger for en flercampusmodell – HiGs kommentarer .....	7
5. Konklusjon.....	9
6. Vedlegg 1 – HiGs faglige profil .....	10
Utdanningsvirksomhet ved HiG .....	10
Avdeling for helse, omsorg og sykepleie - HOS.....	10
Avdeling for informatikk og medieteknikk - IMT .....	11
Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse - TØL .....	12
Utfordringer for utdanningsvirksomheten .....	13
Forskningsvirksomhet ved HiG .....	14
Avdeling for informatikk og medieteknikk - IMT .....	14
Avdeling for helse, omsorg og sykepleie - HOS.....	15
Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse - TØL .....	15
Hovedutfordringer for forskningsvirksomheten.....	15
Indikatorer for forskningsvirksomhet ved HiG sammenlignet med partnerinstitusjoner .....	16
HiGs samarbeid med nærings- og samfunnsliv og annet internasjonalt samarbeid .....	17
Demografiske trender .....	19
7. Vedlegg 2 - Gjennomgang av litteraturen om akademiske fusjoner .....	22

## 1. Bakgrunn og formål med notatet

Styret ved Høgskolen i Gjøvik (HiG) vedtok i styremøtet den 27. oktober 2014 innspill til Kunnskapsdepartementet (KD) om framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren. Innspillet til KD drøfter fire mulige scenarioer for HiGs fremtidige organisering. Av de fire scenarioene prioriterer HiGs styre scenarioet Høgskolen i Gjøvik i fusjon med NTNU høyest. Begrunnelsen for prioriteringen er at fusjon med NTNU best underbygger høgskolens overordnede visjon og vil også bidra til en positiv utvikling for den fusjonerte institusjonen. I tillegg til de regionale mulighetene i Innlandet, er det kjent at Høgskolen i Buskerud og Vestfold og Høgskolen i Telemark har signalisert sin interesse for en eventuell sammenslåing med HiG.

Styret ved NTNU har i sitt møte 03.12.2014 vedtatt at en flercampusfusjon med Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Narvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund vurderes på linje med de øvrige to alternativer som er beskrevet i NTNUs styrevedtak fra 05.11.2014. Denne vurderingen skal skje med utgangspunkt i noen «faste forutsetninger» satt av NTNUs rektor og styre. Rektor og styret ved NTNU har bedt de aktuelle fusjonspartnere om et samarbeid for å utvikle et godt kunnskapsgrunnlag for å vurdere hvilke av de tre alternativene som er de mest interessante for NTNU.

Formålet med dette notatet er å bidra til et godt diskusjonsgrunnlag for NTNUs styre og andre interessenter. Notatet fokuserer derfor kun på Høgskolen i Gjøviks visjon og tanker om en sterk framtidig flercampusfusjon med NTNU, Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST), Høgskolen i Ålesund (HiÅ), og Høgskolen i Narvik (HiN). Notatet drøfter følgende temaer:

- a) HiGs langsiktige visjon med en flercampusmodell for hele den nye institusjonen (10-20 års perspektiv)
- b) Potensielle fordeler HiG ser for NTNU og for HiG med en fusjon med NTNU og de andre høyskolene i et 20 års perspektiv
- c) NTNUs «faste forutsetninger» og de overordnede målene ved en fusjon, sett fra HiGs perspektiv

Hvert av disse punktene drøftes som et separat avsnitt nedenfor. Vedlegg 1 gir et mer detaljert bilde av HiGs utdannings- og forskningsaktiviteter, mens vedlegg 2 gir hovedpunktene fra en kort gjennomgang av litteraturen om erfaringer fra akademiske fusjoner.

## 2. HiGs profil og visjon med fusjonen

### Visjon

Flercampusmodellen vil styrke NTNUs ønskede faglige utvikling og skape mer robuste og fleksible rammer for NTNU og for partnerinstitusjonene. Alle studentene i det nye flercampus-NTNU vil kunne velge mellom et stort utvalg av emner og fag som på sikt vil kunne bli differensiert og integrert i en overordnet og helhetlig undervisningsplan fra bachelor til doktorgrad. Dette vil med stor sannsynlighet styrke det nye NTNU i konkurransen om de gode studentene nasjonalt, og kanskje også i Norden og internasjonalt. Senere i notatet argumenterer vi også for at det nye flercampus-NTNU vil skape enda bedre forutsetninger for en positiv utvikling i forsknings- og undervisningskvalitet, akademisk renommé og ikke minst større relevans for både regionalt og nasjonalt arbeidsliv (offentlig og privat). Denne visjonen bygger på de mange fordelene denne fusjon vil gi NTNU over et 10-20 års perspektiv. De utfordringene som hittil er identifisert av aktører og interessenter (både innenfor og utenfor NTNU), mener vi er forståelige, men også av mer kortsiktig karakter, de er håndterbare og kan ikke måles mot de potensielle positive faglige ringvirkningene en flercampusmodellen kan gi på sikt til NTNU (og de andre partnerinstitusjonene).

Universitetsstatus og NTNUs «varemerke» vil gi Campus Gjøvik klare fordeler i konkurransen om nasjonale og internasjonale forskningsmidler og i konkurransen om de gode studentene sammen med våre partnere. Økt utveksling og bedre utnyttelse av eksisterende faglige ressurser på tvers av alle campuser vil på sikt skape robuste miljøer på internasjonalt nivå og enda høyere profesjonalitet blant de administrative ansatte.

HiGs visjon med sammenslåingen er å se Campus Gjøvik om 10-15 år som et globalt anerkjent utdannings- og forskningscenter (kanskje en «Norwegian School of...»), innenfor klart definerte emner om *bærekraft og sikkerhet*. Vi mener også at de andre partnercampusene evt. har potensiale til å utvikle, tilsvarende spisse faglige profiler som til sammen vil kunne styrke dagens NTNU.

Med denne visjonen som utgangspunkt er det tydelig at HiG ikke bare ønsker å «hente» fordeler fra en sammenslåingsprosess. Vi skal også kunne bidra til å styrke hele den nye fusjonerte organisasjonen. Gjennom et tydelig profilert Campus Gjøvik og et godt internt samarbeid vil det nye NTNU få en tydelig spiss innenfor teknologi, helse, økonomi og organisering for bærekraft og sikkerhet, på internasjonalt nivå, på Campus Gjøvik. Campus Gjøvik vil på denne måten løfte IKT-satsinger i hele institusjonen, og bidra til en innovativ og bedre integrering av medisin-, omsorgs- og helsefeltet i hele organisasjonen og sammen med de andre partnerhøgskolene. Vi vil også kunne bygge videre på de gode relasjonene HiG og de andre partnerhøgskolene allerede har med sterke regionale næringsklynger (som den ved Raufoss), med SINTEF og med regionalt, nasjonalt og internasjonalt arbeidsliv (off. og privat).

Disse forholdene samt gjensidig tillit, god vilje og pågangsmot vil, i et 10-20-års perspektiv, skape et fremtidig kvalitativt bedre og allsidig flercampus-NTNU.

### Kort om HiGs styrkeprofil

HiG har utviklet en tydelig strategi og er i en god prosess med å etablere en faglig utdannings- og forskningsprofil med fokus på *bærekraft og sikkerhet*. Denne profilen inkluderer utdanning og forskning i alle våre tre avdelinger (Teknologi, økonomi og ledelse (TØL), Informatikk og medieteknikk (IMT) og Helse, omsorg og sykepleie (HOS))<sup>1</sup>.

Bærekraft er et begrep som i tillegg til «grønn utvikling og vekst» også inkluderer krav om en rettferdig, sikker og trygg sosial utvikling. Informasjonssikkerhet og pasientsikkerhet er derfor sentrale deler av en bærekraftig visjon. *Informasjonssikkerhet* er et fagområde hvor HiG er anerkjent som en svært god forsknings- og utdanningsinstitusjon. Helsefagmiljøet har prioritert *pasientsikkerhet* som et viktig satsingsområde under oppbygging i tett samarbeid med Universitetet i Stavanger. Senter for omsorgsforskning Østlandet har status som nasjonalt forskningscenter, og fokuserer på kunnskapsutvikling og tjenesteinnovasjon for bærekraftige pleie- og omsorgstjenester i fremtiden. Teknologimiljøet ved HiG tilbyr forskning og utdanning bl.a. innenfor bærekraftige industriprosesser (*sustainable manufacturing*) og er involvert i et nytt Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) om «Sustainable Innovations for Automated Manufacturing of Multi-Material Products» samt en rekke FoU-prosjekter i samarbeid med industriklyngen på Raufoss, annen regional industri og nasjonal prosessindustri. Av sentrale forskningssentra og laboratorier ved HiG kan vi nevne:

- Center for Cyber and Information Security (CCIS)<sup>2</sup>
- Norwegian Colour & Visual Computing Laboratory<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Se ellers vedlegg 1 for en detaljert presentasjon av forskning, utdanning og samfunnskontakt ved HiG samt trender med relevans for HiG.

<sup>2</sup> CCIS er formelt etablert i 2014 av et nettverk med sentrale brukere og HiG, og er allerede et av de største sentra i verden innenfor informasjonssikkerhet innenfor akademia.

- Medieteknologilaboratoriet
- Norsk forskningslaboratorium for universell utforming<sup>4</sup>
- Additiv manufacturing laboratorium (3D-printerteknologi)<sup>5</sup>
- Elektrolaboratoriene<sup>6</sup>
- Senter for omsorgsforskning<sup>7</sup>
- Senter for pasientsikkerhet og simulering

Gjennom disse sentra og laboratorier samt et betydelig antall FoU-prosjekter har HiG utviklet et omfattende samarbeid med regionalt næringsliv, nasjonal produksjonsindustri og regionale og nasjonale helsemyndigheter. Innenfor informasjonssikkerhet er CCIS' nettverk av nasjonale og internasjonale brukere og støttespillere målrettet, tett sammenvevd og omfattende. CCIS representerer derfor en god modell for den faglige utviklingen i andre spissområder ved HiG.

### 3. Hvilke potensielle fordeler ser HiG med en fusjon med NTNU og partnerhøgskolene i et 20 års perspektiv?

NTNU har definert *energi, helse, velferd og helseteknologier, bærekraftig samfunnsutvikling* samt *hav og teknologi* som strategiske satsingsområder. HiG har ambisjon om å bidra til minst tre av disse satsingsområdene. Fusjon med de øvrige aktuelle fusjonspartnere vil gi komplementære fordeler med forutsetninger for å styrke hele satsingsprofilen til NTNU på en bedre og raskere måte enn den NTNU kan make alene. Det er særlig koblinger mellom teknologi, informatikk, helse og økonomi som den nye NTNU har forutsetninger for å videreutvikle i en ny institusjon. Disse faglige koblinger vil befeste NTNUs stilling som et nasjonalt kraftsenter innenfor disse fagene, vil skape tettere bånd mellom NTNU og norsk industri og vil på sikt bidra også til enda bedre internasjonalt renommé.

Det som appellerer med flercampusalternativet, fra HiGs perspektiv, er *muligheten for endring i positiv retning* alle partnerhøgskolene får, sammenlignet med dagens situasjon. Dette omfatter både kvalitet, kvantitet, faglig innretning, bredere samarbeidsrelasjoner nasjonalt og internasjonalt og utvikling for en mer tydelig og målrettet «eksellens»-kultur i institusjonene.

Med et 10 – 20 års perspektiv vil HiGs utvikling innenfor en flercampus-NTNU styrke det nye NTNU som helhet på følgende konkrete måter:

- a) *Bedre grunnlag for rekruttering av bachelorkandidater og for NTNU av høyere grads studenter:* NTNUs merkevare og universitetsstatus samt bedre koblinger mellom de ulike utdanningene fra nivå 1 til nivå 3 i et flercampus-NTNU, vil gjøre studiene ved HiG og de øvrige campusene klart mer attraktive for studenter fra regionen, men også fra andre landsdeler. Videre vil de samme forholdene bidra til at høgskolene blir mer attraktive også

<sup>3</sup> Dette senteret har koordinatoransvar i ett EU-prosjekt og utfører forskning som er relevant for mange ulike fagretninger, inkludert sikkerhet, arkitektdesign, medisin og medisinsk teknologi mm.

<sup>4</sup> Laboratorium for universell utforming kan studere syns- og hørselsforhold knyttet til bygg, uteområder og transport.

<sup>5</sup> Laboratoriet yter tjenester og veiledning til industrikunder om lasersintrede plastkomponenter med høy styrke. Laboratoriet tilbyr produksjon av både mindre og større serier og prototyper; designhjelp i 3D-modelleringsverktøy; veiledning innen additive prosesser og; samarbeid innen FoU-prosjekter.

<sup>6</sup> Laboratorier for forskning innenfor industrielle trådløse sensornettverk, satellittkommunikasjon med mer og anvendelser innen medisinsk og praktisk elektronikk.

<sup>7</sup> Senter for omsorgsforskning er et tverrfaglig forsknings- og kompetansesenter som skal samle, produsere og formidle kunnskap om omsorg og omsorgsarbeid. Senteret er et faglig møtested for forskere, lærere og studenter fra ulike miljøer som skal formidle ny og etablert kunnskap om omsorg og omsorgsarbeid både til forskningsverdenen, praksisfeltet, myndigheter og samfunnet for øvrig.



- for internasjonale studenter.<sup>8</sup> Dette vil igjen gi bedre rekrutteringsgrunnlag for høyere gradsstudier ved NTNU, særlig innenfor teknologi og økonomi og ledelse.
- b) *Bedre grunnlag for rekruttering av faglige ansatte med høy kompetanse:* De samme faktorene vil bidra til klart mer akademisk attraktive campuser for nasjonale og internasjonale forskere. Samarbeid med og utveksling av fagpersonell og intern mobilitet vil forsterke attraktiviteten til alle campusene og skape forutsetninger for nye og mer slagkraftige nasjonale og internasjonale nettverk. Igjen kan styrken av disse effektene variere mellom fagområdene ved HiG (og andre partnerinstitusjoner).
  - c) *Høyere eksterne inntekter og forskning av høyere kvalitet:* Det er mange drivkrefter som vil gi både høyere inntekter fra Forskningsrådet og EU og andre nasjonale og internasjonale offentlige og private aktører. De viktigste faktorene er større muligheter for samarbeid internt og på tvers av campuser (dette gir bredere og mer faglig komplette og tverrfaglige nettverk), større antall doktorgradsstipendiater og postdoktorstillinger som arbeider og forsker ved campuser, og bedre forskningskvalitet grunnet nye talenter som finner campusene attraktive som studie- og arbeidsplasser.
  - d) *Høyere eksterne forskningsinntekter og mer konkurransedyktige og motiverte forskere vil også kunne gi både økt antall publiseringspoeng og mer siterte publikasjoner.* NTNU-ansatte publiserer betydelig mer enn høgskoleansatte, men her finner man store variasjoner innen NTNU og de øvrige partnere. Det ligger et stort potensial i å motivere alle vitenskapelige ansatte til å publisere mer og mer strategisk både for deres egen utvikling og for den faglige utviklingen av hele institusjonen. Her kan NTNU spille en katalysatorrolle. Et ikke urealistisk mål er at publiseringsforskjellene mellom campuspartnere skal utviskes om 15 år, og at det samlede antall publiseringspoeng (og siteringer) per førstestilling skal økes med 30-40 prosent fra dagens nivå. Dette er mulig, forutsatt en hensiktsmessig organisering som tar i bruk moderne teknologier som fremmer internt samspill og dynamisk fagutvikling i hele den nye flercampusinstitusjonen.
  - e) *Høyere kvalitet i utdanningstilbudene:* Et bredere rekrutteringsgrunnlag vil kunne generere en økning av antall studenter eller heving av opptakskravene, eller begge deler. Heving av opptakskravene gir mer motiverte og bedre kvalifiserte studenter. I tillegg vil økt intern mobilitet av lærere i flercampusinstitusjonen og økt samarbeid mellom lærere gi mer fleksible undervisningsformer som høyst sannsynlig vil resultere i undervisning av høyere kvalitet.
  - f) *Mer effektive undervisningsformer og utdanningsprogrammer:* Forskningsbasert undervisning av høy kvalitet skaper entusiasme og interesse blant studenter. Det medfører bedre gjennomstrømming av studenter og større produksjon av studiepoeng per student. Samtidig åpner det store antallet bachelor- og masterprogrammene for betydelige storskalafordeler og for en større differensiering og spesialisering i alle campuser. Forskning viser at størrelse alene ikke er garanti for å realisere storskalafordeler, hverken i utdanning eller forskning. I tillegg til størrelse bør man også etablere gode strukturer, fleksibilitet i organisasjonen, smarte samarbeidsformer og god ledelse.
  - g) *Utdanningsinstitusjonene må også forholde seg til en rivende utvikling av nettbaserte utdanningstilbud* nasjonalt og ikke minst internasjonalt. Kanskje er fusjonen en fin anledning for alle de involverte institusjonene å utvikle en felles strategi om bruk av fjernundervisningsverktøy og om bruk av felles tekniske plattformer? HiG har over mange år lagt ned betydelige pedagogiske ressurser i fleksible undervisningsformer og -program innenfor sykepleie-, ingeniør-, økonomi- og mediefag. Kan denne måten å gjennomføre studieprogrammene på utnyttes til å underbygge og forsterke effektiv leveranse av utdanningstilbud på tvers av-/ i samarbeid mellom campusene?

<sup>8</sup> Kanskje disse fordelene vil variere mellom de tre avdelingene ved HiG. TØL og IMT vil sannsynligvis ha større fordeler og drahjelp fra denne fusjonen enn HOS.

- h) *Samspillet med NTNU kan gi betydelige faglige konkrete gevinster* ikke bare innenfor teknologi og IKT. Det tenkes her på muligheter for bedre samkjøring av utdanning og forskning og til utvikling av felles nye tilbud innenfor helsefagene mellom HiG, HiST, HiÅ, HiN og NTNU. *Utdanning for alle og utdanning for livet* (livslang læring) er eksempler på nye områder høgskolene kan bidra til å styrke NTNUs faglige profil og tilbud. Nye målgrupper som kan nås med nye pedagogiske metoder og midler er viktig del av en felles fremtidig profil, og her har høgskolene en fordel som NTNU kan både utnytte og videreutvikle.
- i) *Mer differensierte, effektive og kompetente administrative tjenester:* UH-institusjonene er blitt mer komplekse virksomheter de siste 20 årene. Denne kompleksiteten og krav til høyere effektivitet og kvalitet i forskning og utdanning er noen av de viktige drivkreftene bak den store økningen av administrative ansatte i hele UH-sektoren. Det er ikke realistisk å tro at fusjonen vil føre til reduksjon av administrative ansatte. Men den kan føre til bedre utnyttelse av administrative ressurser i den nye institusjonen. Det er særlig bistand til søknadsprosesser i Forskningsrådet, EU, kommersialisering av FoU, beskyttelse av immaterielle rettigheter, felles innkjøp, utvikling av institusjonens politikk og strategier samt en rekke andre nøkkeltjenester som kan både samordnes, effektiviseres og ikke minst øke i kvalitet.
- j) *Utvidet økonomisk grunnlag for det nye flercampus-NTNU:* Alle punktene ovenfor innebærer hver for seg og samlet sett bedre forutsetninger til bedre inntjening av eksterne forskningsmidler og bedre resultater på sentrale utdanningsindikatorer som KD bruker (eller vil bruke) som utgangspunkt for å beregne totalbevilgningen. Dette gjelder i hvert fall for de enkelte partnerhøgskolene og derfor for den fusjonerte institusjonen som helhet.
- k) *Sterkere samarbeid med SINTEF og norsk næringsliv regionalt og nasjonalt:* Flercampusmodellen vil forsterke dagens samarbeidsmønstre med SINTEF og med norsk næringsliv. Det nye nasjonale senteret for forskningsdrevet innovasjon (SFI) innenfor bærekraftig innovasjon og automatisert produksjon av multimaterialprodukter er bare ett av flere eksempel på et godt og omfattende samarbeidet mellom HiG, SINTEF Raufoss Manufacturing AS, Raufoss-klyngen og NTNU. Additiv tilvirkning og simuleringer av materialeegenskaper på atomskala vil være sentrale i dette nye SFI-senteret. De samme muligheter for å utvikle et sterkt innovasjonssamarbeid ser vi også innen SFien for maritime operasjoner som ledes av HiÅ i samarbeid med SINTEF, Marintek, NTNU og 15 andre norske bedrifter.
- l) *Viktigere industri-, samfunnsbyggende og policyrolle regionalt og nasjonalt:* Flercampusalternativet vil i tillegg gi bred og mer differensiert kontakt med næringslivet i regionene, *der industrien befinner seg*. Alle partnerhøgskolene kan bidra til dette. Vedlegg 1 beskriver i større detalj HiGs tette samarbeidsrelasjoner med næringslivet i Østlandsregionen. Vårt Centre for Cyber- and Information Security (CCIS) er et eksempel på en satsing av stor interesse for sikkerhetspolitiske og overvåkingsaktører i Norge og internasjonalt. Dette senteret og andre aktiviteter innenfor helse, informasjonsvitenskap og teknologi har vært utgangspunkt for en kontinuerlig dialog mellom HiGs ledelse og en rekke departementer, virkemiddelapparatet og myndigheter generelt. Dette har bl.a. resultert i at de siste to årene har flere statsråder besøkt HiG. Statsminister Erna Solberg viet for eksempel en halv dag for å besøke HiG i november 2014. Videre har vår avdeling for Helse, omsorg og sykepleie mange tette samarbeidsrelasjoner med lokale og regionale myndigheter og regionalt sykehus. Har bør man også nevne det gode samarbeidet med Senter for tjenesteinnovasjon ved Høgskolen i Lillehammer.

De positive mekanismene som beskrives ovenfor, er gjensidig forsterkende. I et slikt positivt scenario vil fusjonen bidra til at det nye flercampus-NTNU samlet sett vil:

- Bli fortsatt mer internasjonalsert og samtidig mer regionalt forankret

- Få bedre økonomi (forutsatt videreføring av rammer bestemt innenfor dagens finansieringsmodellen)
- Få høyere kvalitet i alle ledd både i undervisning og forskning
- Bli mer konkurransedyktig og robust
- Videreutvikle konkurransefordelene og spesialiseringene partnerne har utviklet sammen
- Bidra til en god samfunnsutvikling
- Bidra til et globalt konkurransedyktig norsk næringsliv.

NTNU har muligheten til å spille en aktiv rolle i denne prosessen. Flercampusmodellen vil bety at NTNU velger å ta en klart ledende rolle i fremtidens teknologi-, forsknings-, og utdannings-Norge. Dette valget kan ha store ringvirkninger i de neste 10-20 årene for NTNU, for partnerinstitusjonene og for Norge. NTNU vil da bli en enda sterkere samfunnsbygger i kraft av et stort (flercampus) universitet, som en storleverandør innenfor de fleste typer høyere utdanning, og som en større og enda mer attraktivt samarbeidspartner for norsk næringsliv regionalt, nasjonalt og globalt. Videre vil et ja til flercampusmodellen gi NTNU en tyngre stemme i så å si alle sentrale policyområder i Norge, fra utdannings-, forsknings- og innovasjonspolitik til kompetansepolitikk, miljøpolitikk, energipolitikk, sikkerhetspolitikken, osv.

**Det er ikke ofte NTNU og partnerinstitusjonene står overfor slike muligheter!**

### Mulige utfordringer

Det er ikke målet med dette notatet å beskrive i detalj utfordringene som en slik flercampusfusjon kan medføre. Utdyping av og eventuelle tiltak for disse utfordringene er tema for andre separate notater. Vedlegg 2 oppsummerer kort litteratur om erfaringer fra akademiske fusjonsprosesser. Her nøyer vi oss med å nevne de mest sentrale utfordringene HiG ser med en flercampus NTNU:

- Finne passende styringsmodeller for representasjon sentralt i den nye institusjonen og en samlet ledelse lokalt.
- Kostnader knyttet til samordning av IKT-systemer, fjernundervisning, bibliotektenester, osv.
- Finne tilstrekkelig med tid, ressurser og tempo knyttet til implementering av fusjonen – må være forberedt på en lang tilpasningsperiode (5 – 10 år).
- Parallelt med implementering av fusjonen må flere ambisiøse enkelte prosjekter implementeres, både ved NTNU, men også ved partnerinstitusjonene.
- Finne riktig faglig balanse mellom integrasjon av undervisnings- og forskningsaktiviteter på tvers av campusene på den ene siden, og spesialisering/spissing og videreutvikling av profilen i de enkelte campusene på den andre siden.
- Opprettholde et like dynamisk og nært samarbeid med sentrale nasjonale næringsklynger. For HiG er det grunnleggende å videreføre og styrke samarbeidet med industriklyngen på Raufoss/NCE Raufoss og annet regionalt (Østlandsområdet) og nasjonalt næringsliv. Dette bør skje samtidig med at mye av fokus og oppmerksomhet bør vies til en god implementering av fusjonsprosessen.

## 4. NTNUs faste forutsetninger for en flercampusmodell – HiGs kommentarer

Rektor ved NTNU nevner i sitt brev til partnerinstitusjonene, følgende forutsetninger som bør ligge fast i den kommende diskusjonen om en mulig fusjon:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) skal være navnet på en sammenslått institusjon
- En sammenslått institusjon skal minst ha samme finansieringsgrunnlag som nå



- En sammenslått institusjon skal fortsatt ha enhetlig og tilsatt ledelse
- Enhetlig campusløsning av den virksomheten som finnes i Trondheim skal være en prioritert oppgave for en sammenslått institusjon
- Faglig samarbeid og tettere integrasjon med SINTEF vil være et viktig virkemiddel for utviklingen av NTNU
- Kvaliteten av universitetets faglige virksomhet skal også bygge på institusjonelt samarbeid med utenlandske universiteter
- Den 5-årige sivilingeniørutdanningen og lektorutdanningen ved NTNU skal opprettholdes i en sammenslått institusjon
- Administrative støttetjenester i en sammenslått institusjon skal samordnes og bygge på hovedlinjene ved dagens NTNU

Videre legger rektor og styret ved NTNU til grunn følgende overordnede mål for en sammenslåing:

- Sammenslåing skal gi en samlet faglig gevinst for dagens og framtidens NTNU
- Det skal tilsvarende gi faglig gevinst for de øvrige institusjonene
- Forskningskvaliteten, den samlede forskningskapasiteten og utdanningskvaliteten skal styrkes
- Sammenslåinger skal føre til bedre administrative løsninger og større kostnadseffektivitet

Hva gjelder NTNUs overordnede mål med en sammenslåing, er disse helt på linje med HiGs egne overordnede mål.

I HiGs innspill til KD – vedtatt av HiGs styre den 27. oktober, legges følgende forutsetninger for en fusjonsavtale:

- Fusjonens mål må være å forene og forsterke oppnåelse av fusjonspartnerens visjon for 2020
- En felles faglig plattform uttrykt ved visjon og virksomhetsidé må beskrives
- Fusjonen skal inkludere alle fagområder ved HiG/Campus Gjøvik
- Fusjonsavtalen skal beskrive faglige satsinger som styrker Campus Gjøvik og de andre partene samlet
- Det må etableres en lokal faglig og administrativ ledelse ved Campus Gjøvik som sikrer god koordinering mot hovedcampus, god lokal styring og utvikling av relasjonene til de andre samarbeidspartnere
- Fusjonsavtalen skal sikre grunnlag for medbestemmelse og representasjon i styre/råd/utvalg for ansatte og studenter ved Campus Gjøvik

De første to av HiGs forutsetninger er sammenfallende med mål for fusjonen fastsatt av NTNUs styre og rektor. Samtlige av NTNUs «faste forutsetninger» synes fornuftige. De er akseptable for HiG, forutsatt at implementeringen av disse skjer på en måte som respekterer de seks forutsetningene for en fusjon som er fremsatt av HiGs styre.

En flercampusmodell vil kreve videreutvikling av dagens styringsformer ved NTNU. Det er behov for å etablere styringsmodeller og organisasjonsformer der partnerinstitusjonene har tilstrekkelig innflytelse for beslutninger av betydning lokalt og representasjon i sentrale styringsorganer. Erfaringer fra tidligere sammenslåinger viser at valg av en god styringsmodell og bruk av tid og ressurser til å skape helhet i den nye institusjonen er viktige faktorer bak vellykkede fusjoner (se også avsnitt 3 ovenfor). Med vellykket menes en fusjon hvor en over tid får en integrert institusjonsprofil basert på flere campus, sterkere internasjonal renommé og utnyttelse av faglige og økonomiske storskala- og spesialiseringsfordeler i alle campus.

## 5. Konklusjon

Flercampusmodellen vil bety at NTNU velger å ta en enda sterkere ledende rolle i fremtidens utdannings-Norge. Dette valget vil ha store positive ringvirkninger i de neste 10-20 årene for Norge, NTNU og for partnerinstitusjonene. NTNU vil da bli en tydeligere samfunnsbygger i kraft av et klart større (flercampus) universitet, som en storleverandør innenfor de fleste typer høyere utdanning, og som en større og enda mer attraktiv samarbeidspartner for norsk næringsliv regionalt, nasjonalt og globalt.

Denne fusjonen kan:

- Gi Norge en styrket posisjon innen forskning, utdanning, teknologi og politikk gjennom en sterkere NTNU
- Styrke Norges evne til konkurransedyktig verdiskapning gjennom nærkontakt med industriklynger i regionene
- Styrke strategiske områder av regionalt og norsk arbeidsliv og industri
- Heve kvaliteten i både forskning og undervisning i alle campuser
- Øke institusjonenes samlede evne til å vinne internasjonal forskningsfinansier

Det er viktig å minne om at strukturprosessen generelt vil resultere i et nytt utdanningslandskap i Norge med skarpere konkurranse om midler mellom færre og større institusjoner. Flercampusalternativet vil gi NTNU en tyngre plass og en strategisk og taktisk fordel i dette nye landskapet.

## 6. Vedlegg 1 – HiGs faglige profil

### Utdanningsvirksomhet ved HiG

HiGs studieportefølje svarer godt på samfunnets behov med etterspurte utdanningsområder som teknologi-, ingeniør- og helsefag. HiG har de siste årene hatt en god studentøkning, og økende søkertall de siste 9 årene.

Mål for utdanningsvirksomheten er å tilrettelegge for at en student skal kunne gjennomføre studieløp på års-, bachelor, master- og ph.d.-nivå innenfor høgskolens fagprofil bærekraft og sikkerhet. For den enkelte avdeling vil dette kunne utvikles innen rammen "NTNU-modellen".

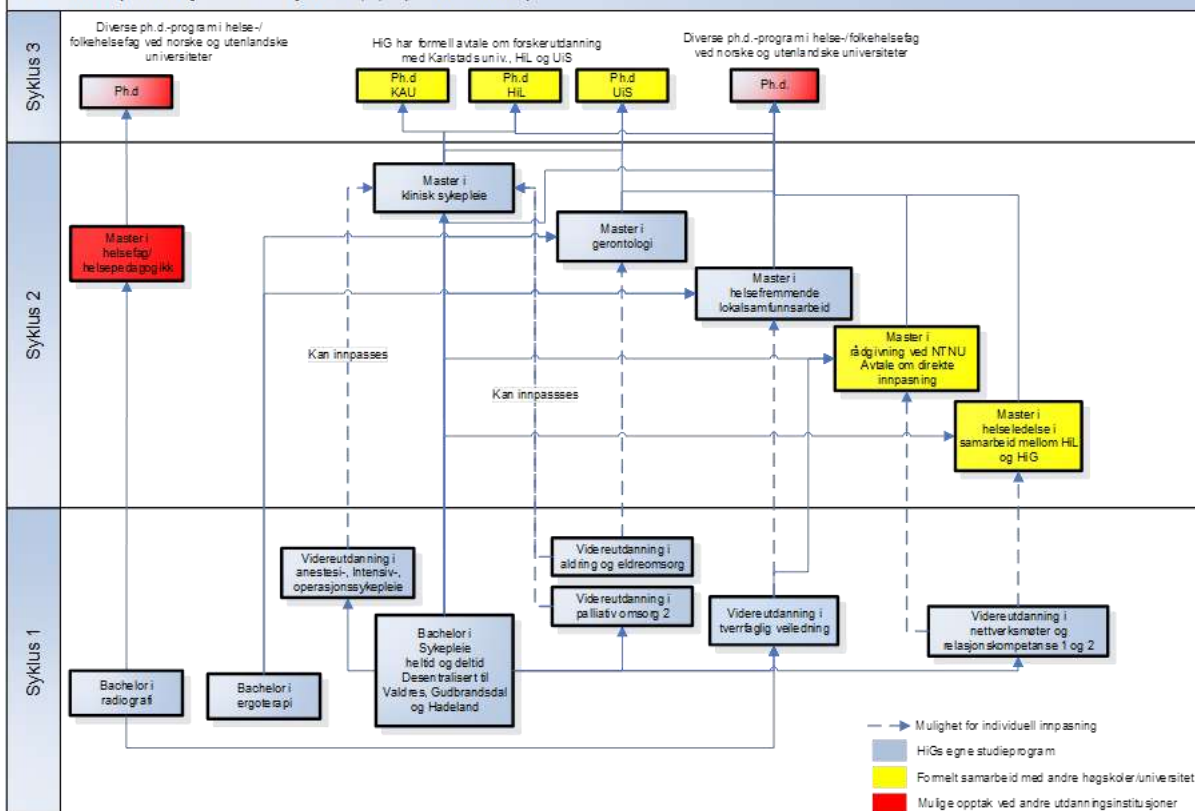
HiG har utfordringer i forhold til utdanningsvirksomheten som det må jobbes aktivt med innen en fusjonert institusjon, uansett forbedret merkevare:

- Øke gjennomstrømningen og studiepoengproduksjonen i studieprogrammene
- Sikre og utvikle små og sårbare fagmiljøer
- Øke rekrutteringen til bachelor- og masterprogram som i dag har forholdsvis få studenter

#### [Avdeling for helse, omsorg og sykepleie - HOS](#)

Avdelingen har 3 bachelorutdanninger, 8 videreutdanninger og 3 masterutdanninger. Vår sykepleierutdanning har et utstrakt og velutviklet samarbeid med kommunale helsetjenester og Sykehuset Innlandet HF. Masterutdanningene rekrutterer godt fra bachelorutdanningen i sykepleie. En samarbeidsavtale med NTNU sikrer at studenter fra HiG med videreutdanning i tverrfaglig veiledning får innpass på andre året i masterutdanningen der. Samarbeidsavtaler med Karlstad Universitet, Universitetet i Stavanger og Høgskolen i Lillehammer angående ph.d., har medført at mange kandidater har blitt tatt opp på ph.d.-utdanningene ved disse institusjonene. Ellers vil våre masterstudenter kunne fortsette på ph.d.-utdanninger i helse/folkehelse både nasjonalt og internasjonalt. Avdelingen samarbeider med Høgskolen i Lillehammer om Nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren, som ble startet i 2013 som et oppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

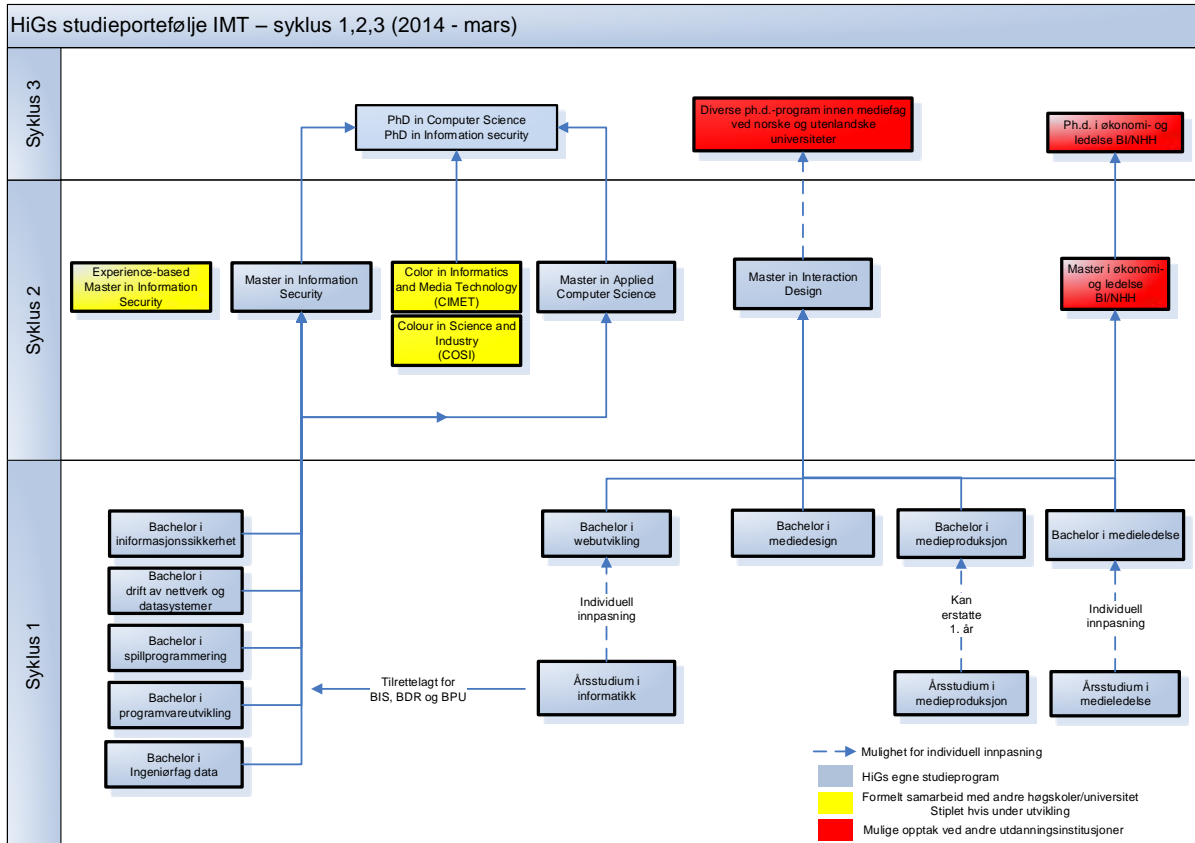
HiGs studieportefølje HOS – syklus 1,2,3 (2014 – mars)



Avdeling for informatikk og medieteknikk - IMT

Avdelingen har 3 årsstudier, 9 bachelorutdanninger, 3 masterutdanninger (samt en samarbeidsmaster CIMET/COSI) og ph.d.-utdanning. Skissen på neste side viser at høgskolen har en helhetlig studieportefølje fra bachelor via master til doktorgradsutdanning innen informatikk og informasjonssikkerhet. For øvrig har IMT en lang tradisjon med medierelaterte bachelor utdanninger. Dette er utdanninger som har fokus på utøvende aspekter av faget, og danne grunnlaget for videre studier ved HiGs Master i interaksjonsdesign eller studieprogrammer ved andre institusjoner.

Det nye masterprogrammet COSI (Color in Science and Industry) vil ved HiG ha sitt faglige tyngdepunkt ved Fargelaboratoriet. COSI er etablert gjennom CIMET-konsortiet som promoterer internasjonal utveksling. Høgskolen i Gjøvik har siden 2008 vært med i CIMET-konsortiet, som består av fire europeiske universiteter og høyskoler som bedriver fargeteknologisk forskning (University Jean Monnet (Frankrike), University of Eastern Finland og University of Granada (Spania), i tillegg til HiG). Oppstart vil være høsten 2015, og opptaket til COSI vil være på 20 – 30 studenter, som vil få mulighet til å involvere seg i prosjekter på tvers av landegrensene. Masterprogrammet finansieres av EUs Erasmus+-program, mer spesifikt i det prestisjetunge Erasmus Mundus programmet, et kvalitetsstempel i seg selv. Av 59 søknader var dette prosjektet ett av ni som ble innvilget støtte.



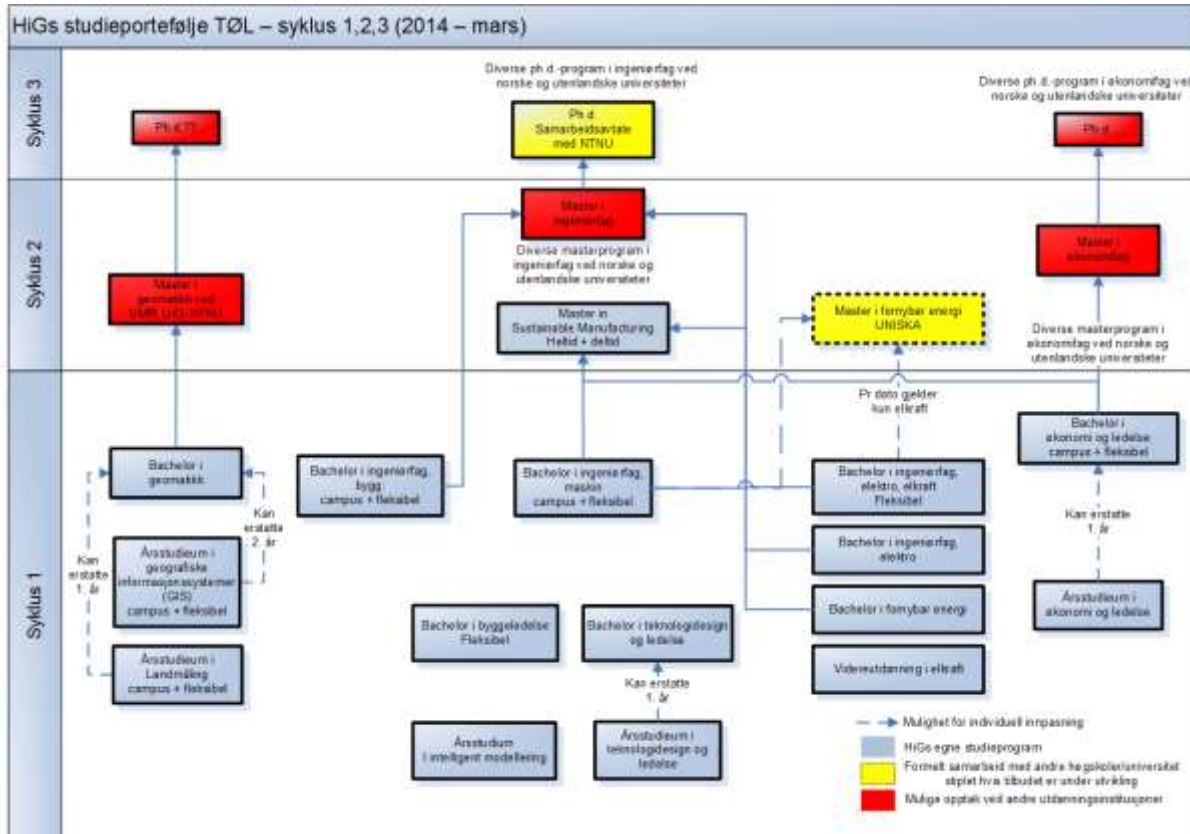
Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse - TØL

Avdelingen har 5 årsstudier, 8 bachelorutdanninger, 1 videreutdanning og 1 masterutdanning. Skissen viser at Master in Sustainable Manufacturing vil rekruttere studenter fra egne bachelorutdanninger i ingeniørfag og økonomi og ledelse. Bachelorstudentene fra TØL kan fortsette med masterutdanninger ved mange norske og utenlandske høyskoler/universiteter. Samarbeidet i UNISKA synliggjøres ved en videreutdanning, samt mulighet for masterutdanning i fornybar energi. Nasjonale og internasjonale ph.d.-program finnes.

Faggruppe geomatikk ved TØL har om lag 250 studenter på bachelor og årsstudier, inkludert nettstudenter. Faggruppen har et godt utviklet laboratorium med moderne landmålingsutstyr og programvare. Det er interessant å påpeke at studenter som har gått videre fra bachelor i geomatikk ved HiG til master i geomatikk, ikke går til NTNU. Vi har imidlertid hatt studenter som har gått videre ved UMB og UiO.

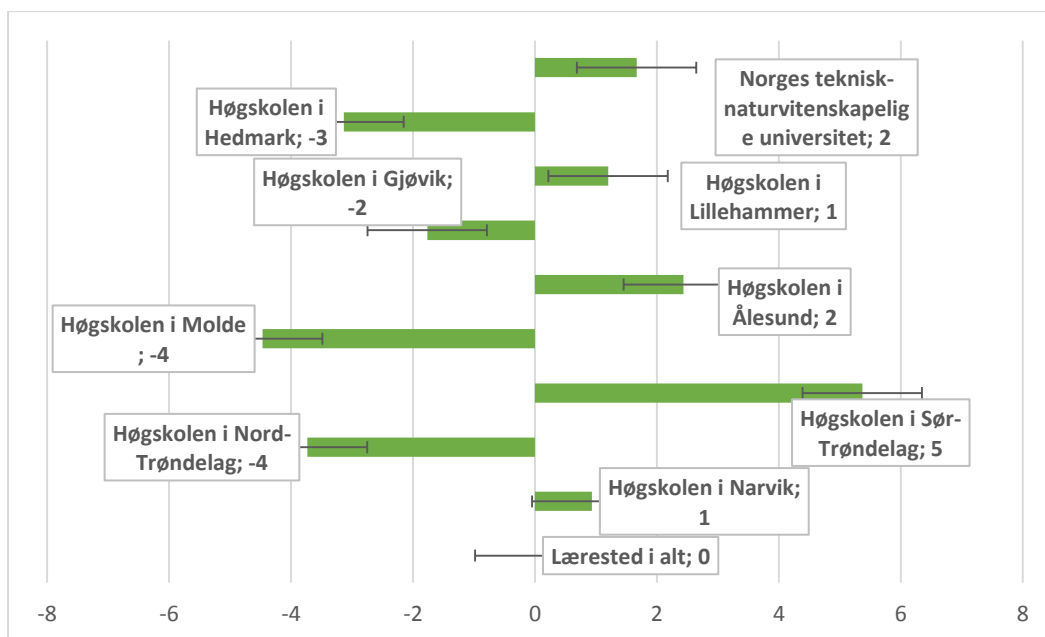
Fra 2015 tilbyr avdelingen to bachelorprogrammer innenfor økonomifagene. Ett innenfor økonomi og administrasjon (dette er et bachelorprogram som pågår i mer enn 15 år ved HiG) og ett innenfor økonomi og logistikk (den sistnevnte i samarbeid med Høgskole i Molde, oppstart høst 2015). Seksjonen for økonomi i TØL har videre ambisjoner å etablere et Masterprogram innenfor økonomi og administrasjon med fokus på bærekraftige virksomheter. Masterprogrammet er designet slik at den tilfredstiller NRØA-kravene for siviløkonomistudier.





Utfordringer for utdanningsvirksomheten

Figur 1: Studiepoeng per student som tok studiepoeng. Avvik fra gjennomsnittet for alle læresteder (alle registrerte studenter). Tre-årgjennomsnitt 2010-2013.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Note: Studiepoeng per student som tok studiepoeng i 2012-2013 per lærested i alt = 43,1.

Studiepoeng per student som tok studiepoeng i 2012-2013 er et mål på effektiviteten i undervisningen ved lærestedene, men er også et mål på motivasjon blant studentene. Forskjellene mellom de partnerlærestedene og NTNU er ikke store. HiST scorer høyest og faktisk betydelig høyere enn NTNU på denne indikatoren. Ellers er forskjellene mellom de øvrige partnerinstitusjonene ikke store, noe som indikerer at det ikke er veldig store effektivitetsforskjeller hva gjelder undervisningen.

HiG scorer under gjennomsnittet for alle lærestedene, noe som indikerer at vi har noen større utfordringer sammenlignet med andre partnerinstitusjoner, men igjen disse forskjellene er ikke store.

### Forskningsvirksomhet ved HiG

Over de siste årene har HiG vist at vi kan konkurrere godt om internasjonale forskningsmidler, og har vært blant de høgskolene/ vitenskapelige høgskolene, som har høyest andel av NFR- og EU-finansiert forskning. Samlet sett vurderes utviklingen her som svært tilfredsstillende. Det er krevende å videreføre denne utviklingen.

#### Avdeling for informatikk og medieteknikk - IMT

Hovedtyngden av forskningsaktiviteten ved IMT er organisert omkring to tydelige faglige satsninger:

- Informasjonssikkerhet (Norwegian Information Security Laboratory, NISlab)
- Fargeteknologi (Norwegian Colour and Visual Computing Laboratory)

Satsningene understøttes av hver sin doktorgradsutdanning, henholdsvis PhD i Informasjonssikkerhet og PhD i informatikk.

Norwegian Colour and Visual Computing Laboratory fokuserer på fargevitenskap, fargebilder, bildereproduksjon, bildeprosessering og videoprosessering i en videre kontekst. Forskerne ved laboratoriet har en bred informatikk bakgrunn og vedlikeholder et interaktivt og åpent miljø preget av nasjonalt og internasjonalt samarbeid med academia og industri. Gruppen er partner i en rekke nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter som HyPerCept (SHP) og CP7.0 (FP7).

NISlab er en av de større akademiske forskningsgruppene i Europa innen informasjonssikkerhet med et bredt fokus på faget; fra kryptologi og nettverkssikkerhet via biometri og etterforskning av digital kriminalitet til informasjonssikkerhetsledelse og menneskelige aspekter av informasjonssikkerhet. Også NISlab har en bred prosjektportefølje spredt over ulike finansieringsordninger, som for eksempel PetWebII (VERDIKT), Fidelity (FP7) og SuPLight (FP7). NISlab leder den nasjonale forskerskolen for informasjonssikkerhet COINS hvor NTNU og universitetene i Agder, Bergen, Oslo, Stavanger og Tromsø er deltagere.

NISlab er en av pådriverne bak etableringen av Center for Cyber- and Information Security (CCIS) hvor sentrale aktører innen politi, forsvar, næringsliv, personvern og academia med et tiårsperspektiv etablerer et nasjonalt senter for forskning, utdanning og kompetansebygging i cyber- og informasjonssikkerhet. Bak etableringen av CCIS står i tillegg til HiG: Cyberforsvaret, Eidsiva, Forsvarets forskningsinstitutt, Forsvarets Ingeniørhøgskole, Høgskolen i Lillehammer, IBM, Justis- og beredskapsdepartementet, Kripos, Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, Nasjonalt ID-senter, NC-Spectrum, Norsk senter for informasjonssikring, Oppland Fylkeskommune, Oslo Politidistrikt, Politidirektoratet, Politihøgskolen, Price Waters & Coopers (PwC), Statkraft, Statnett, Telenor, Vestoppland Politidistrikt, Watchcom Security Group og Økokrim. CCIS hadde offisiell åpning den 15. august 2014.

Avdeling for helse, omsorg og sykepleie - HOS

Senter for Omsorgsforskning utgjør et forskningsmessig tyngdepunkt når det gjelder eksterntfinansierte prosjekter og oppdrag, med NFR-prosjektene Prosessevaluering av samhandlingsreformen, Resultatevaluering av Omsorgsplan 2015 og Frivillig arbeid i omsorgssektoren – omfang, former, samhandling og fremtidsmuligheter. I tillegg gjennomføres flere forskningsprosjekter vedrørende innovasjon i helse- og omsorgssektoren og innen pasientsikkerhet i avdelingen. Ett av disse omfatter også et RFF-finansiert kompetanseklunge- og forskningsprosjekt på offentlig-privat samarbeid om innovasjon mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Lillehammer (Senter for innovasjon i tjenesteyting) og Sintef Raufoss Manufacturing.

Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse - TØL

TØL deltar i to EU-prosjekter innenfor produksjonsteknikk, og flere store prosjekter innenfor programmet «Brukerstyrt innovasjonsarena – BIA». De fleste BIA-prosjektene er i samarbeid med NTNU på fire forskjellige fakulteter. I tillegg deltar avdelingen i en rekke andre prosjekter. TØL er sentral partner i det nye SFI (SMART) som vil vare i 10 år. Avdelingen leder et større prosjekt finansiert av det Regionale forskningsfondet Innlandet. Videre har TØL 15 doktorgradsstipendiater. Totalt deltar TØL i forskningsaktiviteter av en størrelse på 400 millioner kr. i samarbeid med NTNU.

Avdeling TØL er ansvarlig for drift og forskning i tre sentrale forskningslaboratorier: a) *Additive manufacturing laboratorium*; b) *norsk forskningslaboratorium for universell utforming*; c) *elektrolaboratorier*.

Hovedutfordringer for forskningsvirksomheten

Det er påbegynt, men gjenstår et betydelig utviklingsarbeid av forskningsaktiviteter som forener fagmiljøene innen informatikk, teknologi og helse mot den tverrfaglige profilen bærekraft og sikkerhet.

I forhold til sin ambisjon har HiG som høgskole innenfor dagens finansieringssystem et forholdsvis svakt finansieringsgrunnlag for sin forskningsaktivitet. Finansiering av forskning skjer i stor grad gjennom åpne arenaer som NFR og EU. HiG preges i økende grad av å være en forskningsaktiv høgskole, men det er til dels stor variasjon mellom avdelingene og mellom fagmiljøene. Ved IMT er forskningen på et stabilt, høyt nivå på linje med mange universitetsmiljøer. Ved TØL og HOS er forskningen samlet sett mindre omfattende, men viser en økende tendens. Det er forholdsvis betydelige forskjeller i omfang av forskningsaktivitet mellom dagens avdelinger.

I tråd med økt deltakelse i internasjonale program, spissing av forskningsprofil og en etter hvert omfattende forskerutdanning, trenger HiG en ytterligere styrking av forskningsledelse og støtteapparatet rundt våre forskere. Økt internasjonal kompetanse blir av økende viktighet for oss.

HiG har dårlig utbygd system for kommersialisering av forretningsideer basert på FoU-aktivitet (TTO).

## Indikatorer for forskningsvirksomhet ved HiG sammenlignet med partnerinstitusjoner

Tabell 1: Publikasjonspoeng per undervisnings-, forsknings-, og formidlingsstilling (UFF-stilling) i perioden 2009-2013.

Publikasjonspoeng per UFF-stilling	2009	2010	2011	2012	2013	Endring i % 2009-2013	Snitt pr. år i perioden
NTNU	0,91	0,84	0,90	1,08	1,08	18,68	0,96
Høgskolen i Ålesund	0,17	0,15	0,22	0,26	0,27	58,82	0,21
Høgskolen i Gjøvik	0,28	0,37	0,42	0,49	0,48	71,43	0,41
Høgskolen i Narvik	0,49	0,43	0,33	0,43	0,56	14,29	0,45
Snitt satellitt-høgskolene	0,31	0,32	0,32	0,39	0,44	39,36	0,36
Høgskolen i Sør-Trøndelag	0,28	0,29	0,34	0,28	0,32	14,29	0,30
Snitt høgskolene	0,31	0,31	0,33	0,37	0,41	39,71	0,34

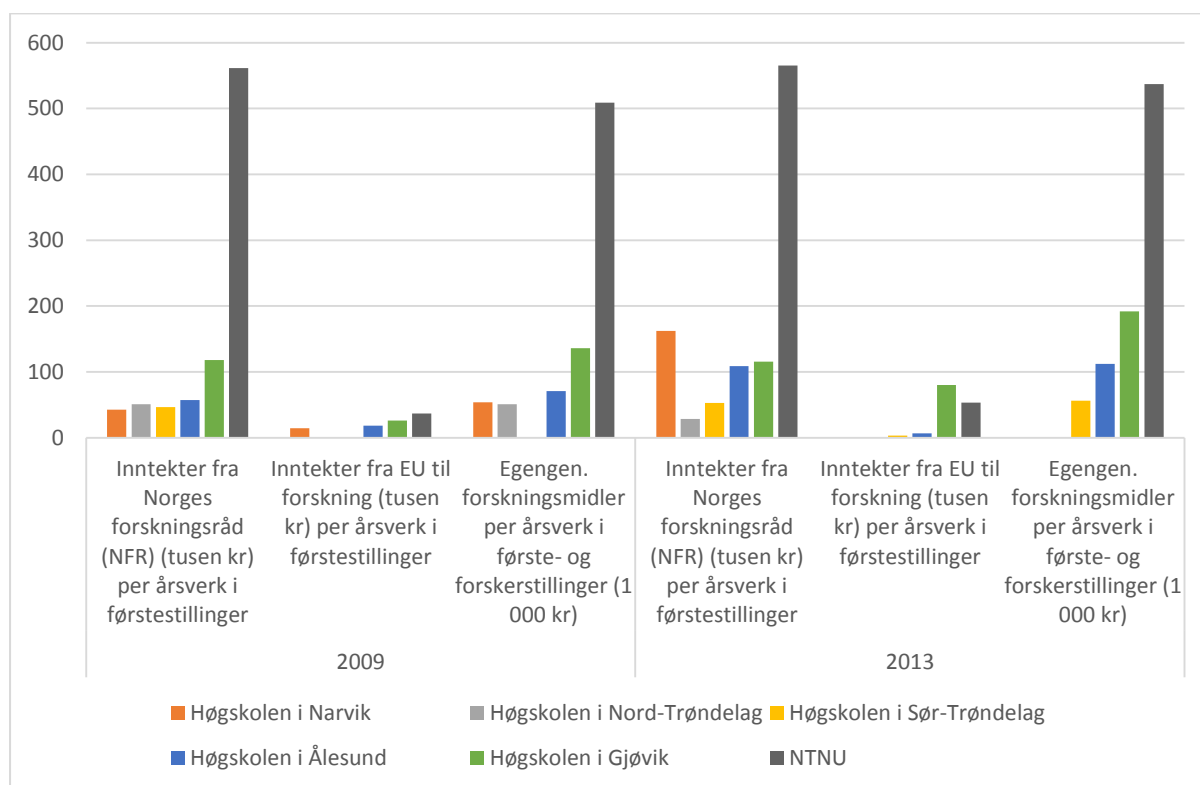
Kilde: DBH

Tabell 2: Publikasjonspoeng per førstestilling i perioden 2009-2013.

Publikasjonspoeng per førstestilling	2009	2010	2011	2012	2013	Endring i % 2009-2013	Snitt pr. år i perioden
NTNU	1,80	1,72	1,82	2,07	2,03	12,78	1,89
Høgskolen i Ålesund	0,50	0,45	0,62	0,73	0,73	46,00	0,61
Høgskolen i Gjøvik	0,73	0,94	1,12	1,21	1,09	49,32	1,02
Høgskolen i Narvik	1,20	1,00	0,69	0,94	1,13	-5,83	0,99
Snitt satellitt-høgskolene	0,81	0,80	0,81	0,96	0,98	21,40	0,87
Høgskolen i Sør-Trøndelag	0,74	0,76	0,83	0,65	0,76	2,70	0,75
Snitt høgskolene	0,79	0,79	0,82	0,88	0,93	23,05	0,84

Kilde: DBH

Figur 1: Eksterne forskningsinntekter per førstestillinger for utvalgte læresteder. 2009 og 2013. Ikke priskorrigererte tall.



Kilde: Statistisk sentralbyrå. Tabell: 06638: StatRes. Universiteter og høyskoler. Aktiviteter og tjenester. Forskningsaktivitet, etter lærested.

Tabellene ovenfor viser en positiv utvikling i publiseringspoenger for alle de utvalgte høyskolene og NTNU i perioden 2009-2013. NTNU publiserer klart mest per førstestilling (over to publiseringspoeng), mens vi finner den høyeste veksten fra 2009 til 2013 ved HiG.

Figur 1 viser også utvikling i eksterne forskningsinntekter for de utvalgte lærestedene. Per årsverk i førstestillinger henter NTNU klart flest midler fra Forskningsrådet i 2013. HiN, HiG og HiÅ henter også betydelige midler fra Forskningsrådet, men sammenlignet med NTNU henter de bare om lag en femtedel av midler per førstestilling.

HiG har hentet mest forskningsinntekter fra EU per FoU-årsverk i 2013 i Norge. De øvrige høyskolene har lite inntekter fra EU. Av «andre oppdragsinntekter» er det NTNU som henter mest per førstestilling med HiG som nummer to.

### HiGs samarbeid med nærings- og samfunnsliv og annet internasjonalt samarbeid

HiG har et svært betydelig samarbeid med *NCE Raufoss og industrimiljøet i regionen* som hevder seg i en sterk global konkurranse. Totalt utgjør regionen som strekker seg fra Hadeland til Moelv mer enn 13 000 industriarbeidsplasser. Produkter med høy ytelse og kvalitet utvikles og produseres i regionen og selges over hele verden innenfor elektronikk, offshore, automotive, aerospace, forsvar, byggenæring, plast- og komposittindustri. Kompetansen innen produktutvikling, lettvektsløsninger, material- og produksjonsteknologi er avgjørende for denne posisjonen. Vår viktigste samarbeidspartner er SINTEF Raufoss Manufacturing AS (SRM) spiller en sentral rolle som et nasjonalt senter for FoU på industriell vareproduksjon med et stort antall BiA, KMB og EU-prosjekter, og deltagelse i flere SFI. SRM er vertsinstusjon for den nye SFI SMART (Sustainable Innovations for



Automated Manufacturing of Multi-Material Products) der SINTEF, HiG og NTNU er forskningspartnere (NTNU med fakultetene IME, NT og SVT). HiGs kompetanse på materialteknologi, modellering, bærekraftig vareproduksjon, additive tilvirkning, automatisering, arbeidsorganisering og klyngeutvikling er viktige i dette samarbeidet.

På nasjonalt plan bør også *trehusindustrien i Mjøsaområdet* nevnes med stort potensial for økt industrialisering av produksjonen og mulighet til global utstrekning i dette markedet.

*Oppland* er ellers et av de fylkene i Norge som har størst produksjon av *profesjonell elektronikk*. Industrimiljøene har svært god kontakt med elektromiljøet ved HiG og det jobbes mye mot annen type industri i forhold til forskning og anvendelse av elektronikk inn i de produkter som eksisterer i dag og som vil komme på markedet i fremtiden.

*Energiforsyning* er et annet viktig område og det er 8 aktører i Innlandet som er med i Energilauget til HiG. Dette har medført en satsing på fornybar energi og videre et økt fokus på *bærekraftighet* ved HiG.

*Helsefagmiljøet* har gjennom Senter for omsorgsforskning, Østlandet et nasjonalt koordinerende ansvar ovenfor de fire andre omsorgsforskningssentrene i Norge. Dette utgjør i tillegg et samlet samarbeid og forskningsfaglig veiledning ovenfor landets ca. 40 utviklingssentra for sykehjem og hjemmetjenester. Senter for omsorgsforskning ivaretar flere oppdrag fra helsemyndighetene, herunder utviklingen av nasjonalt dokumentasjonssenter for forsknings- og innovasjonsprosjekter i omsorgsfeltet, og ledelse av forskernettverket tilknyttet det Nasjonale programmet for implementering av velferdsteknologi i kommunene. Flere av forskningsprosjektene ved senteret omfatter et tett utviklet samarbeid med NOVA og UiO.

Høgskolen i Gjøvik inngår sammen med Høgskolen i Lillehammer, SINTEF Raufoss Manufacturing, kommunesektoren i Oppland og Fylkesmannen i Oppland et samarbeid om en nasjonal pilot for modernisering i offentlig sektor utpekt av Kommunal- og moderniseringsministeren.

Helsefagmiljøet har formalisert forskningssamarbeid (inkludert PhD-utdanning) med Karlstads Universitet (sykepleie), Universitetet i Stavanger (pasientsikkerhet) og Høgskolen i Lillehammer (tjenesteinnovasjon). HiG har sammen med UiO (medisinsk fakultet) og Høgskolen i Oslo og Akershus samarbeidet om kvalifisering for Senter for fremragende utdanning.

I tillegg inngår helsefagmiljøet i det nasjonale nettverket for masterutdanninger innen helsefremmende arbeid som er ledet av NTNU. Det er videre etablert et samarbeid med nordiske universiteter knyttet til master i gerontologi (NordMag). Innen sykepleie er det utviklet et samarbeid om utdanning og forskning med Kilimanjaro Christian Medical University College i Tanzania.

*Senter for pasientsikkerhet og simulering* har en utstrakt ekstern virksomhet med kurs- og utdanningsoppdrag rettet mot kommunal- og spesialisthelsetjeneste primært i Østlandsområdet, men også andre steder i landet.

Det er formalisert et strategisk samarbeid med Sykehuset Innlandet HF om forskning og utdanning. SI er ett av de største helseforetakene i landet. Som del av dette er det utviklet et tett samarbeid med Alderspsykiatrisk forskningssenter, og som er det mest forskningsintensive miljøet i helseforetaket.

Høgskolen i Gjøvik leder det nasjonale nettverket for kunnskapsformidling innen innovasjon i helse- og omsorgsfeltet (Arena Ny Omsorg), og har videre tatt initiativ til en nasjonal næringsklynge for satsing på bærekraftig samfunnsplanlegging (infrastruktur), - boligløsninger og -tjenester (Arena Connected Living) som er under utvikling i samspill med blant annet NTNU og SINTEF Byggforsk.

Helsefagmiljøet er partner i Arendalskonferansen som er ansett som en av de viktigste arenaene for innovasjon i kommunal sektor. Sammen med Høgskolen i Lillehammer driver fagmiljøet Nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren og har tett samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet, DIFI og KS.

Videre har vi allerede redegjort ovenfor for det omfattende og tette nettverket HiG har innenfor sikkerhetsforskningen og informatikk nasjonalt og internasjonalt både med private og offentlige aktører.

### Demografiske trender

Høgskolen har utfordringer i forhold til rekruttering, dersom en definerer Hedmark og Oppland som høgskolens nærrområde, og sammenligner dette med nasjonale tall. Vekstregionen Oslo/Akershus er tatt med for sammenligning. Hovedtrendene i Innlandsregionen er:

1. Lav befolkningsvekst (veksten skjer primært fra utlandet, men også denne veksten er lavere enn i Oslo og Akershus).
2. Lav andel av befolkningen med kortere eller lengre høyere utdanning sammenlignet med landsgjennomsnittet.

Lave andeler av befolkning med høyere utdanning gir imidlertid en mulighet for vekst av antall studenter over tid, forutsatt at den økonomiske utvikling blir positiv for Innlandsregionen (dvs. lav arbeidsutvandring) og forutsatt at regionen utvikler politikk for å komme nærmere landsgjennomsnittet for andel av befolkning med høyere utdanning.

Tabell 3: Folketall, beholdning og strømmer 2014.

	3. kvartal 2014											
	Folketalet ved inngangen av kvartalet	Fødde	Døde	Fødselsoverskot	Innflyttingar		Utflyttingar		Nettoinnflytting	Folkevekst	Folketalet ved utgangen av kvartalet	
					I alt	Av dette frå utlandet	I alt	Av dette til utlandet				
02 Akershus	581225	1640	935	705	9600	2213	8205	977	1395	2100	583325	
03 Oslo	640313	2688	943	1745	15937	4876	12294	2280	3643	5388	645701	
04 Hedmark	194723	443	516	-73	2328	558	1939	146	389	316	195039	
05 Oppland	188389	471	459	12	2348	594	1936	106	412	424	188813	

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Tabell 4: Personer 16 år eller eldre etter utdanningsnivå og utvalgte bostedsfylker. 2013.

Personer 16 år og over, etter utdanningsnivå, kjønn, år og bostedsfylke. Prosent <sup>1</sup>				
	Prosent			
	Grunn-skole-nivå	Videre-gående-skole-nivå <sup>2</sup>	Universi-tets- og høg-skole-nivå, kort <sup>3</sup>	Universi-tets- og høg-skole-nivå, lang <sup>4</sup>
2013 Alle fylker	27,9	41,7	22,4	8
Akershus	25,2	39,7	24,6	10,5
Oslo	21,2	31,3	29,9	17,6
Hedmark	34,3	42,7	18,8	4,3
Oppland	31,4	45,4	18,8	4,4

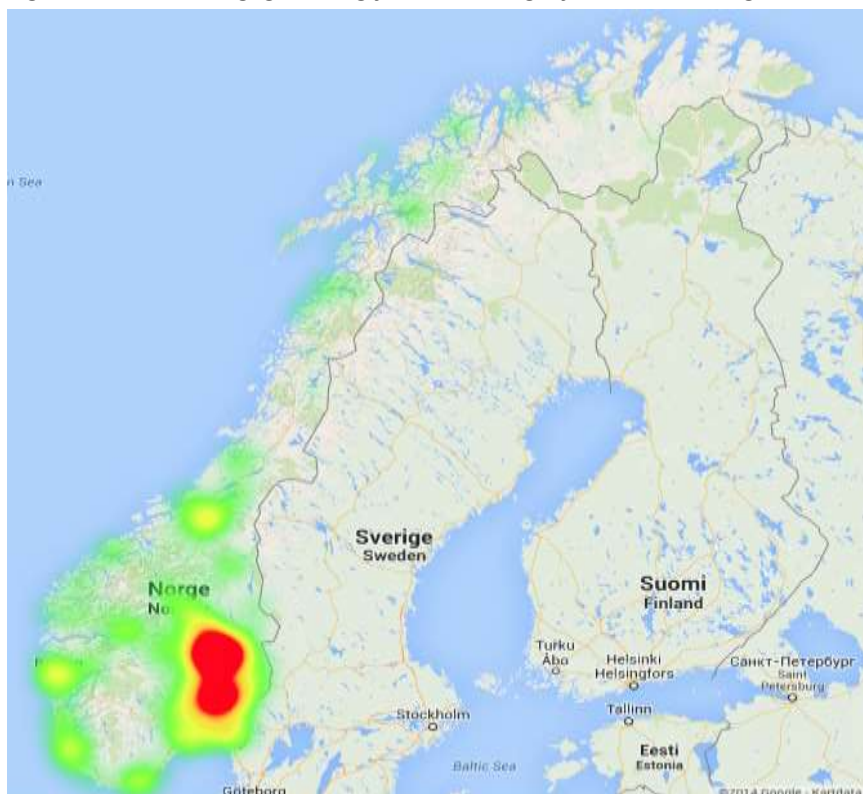
1 Ikke medregnet personer med uoppgitt eller ingen fullført utdanning.

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Status for rekruttering per 2014

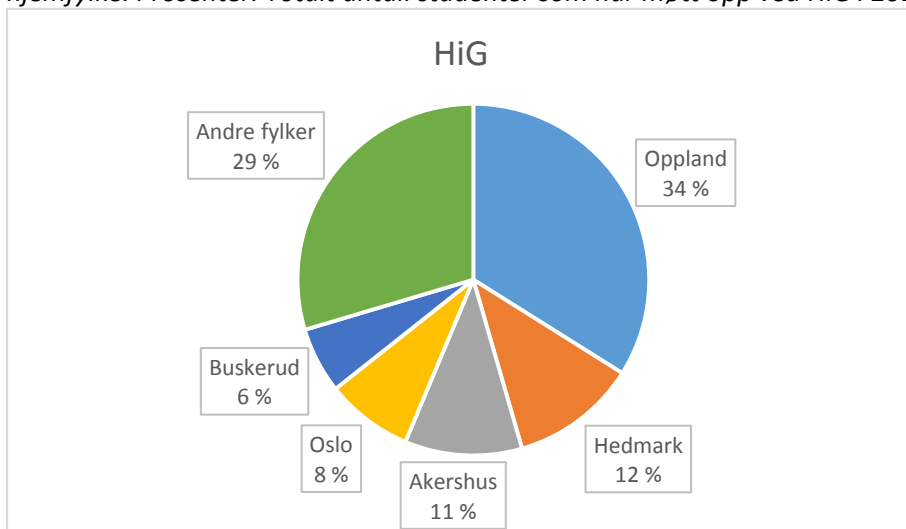
Illustrasjonen nedenfor er basert på aktive studenters (2014 HØST) hjemstedsadresser. Den viser at HiG i tillegg til Oppland og Hedmark også rekrutterer betydelig fra Oslo/Akershus, og i tillegg fra de store byene i Sør-Norge. Dette er vekstområder nasjonalt, og vår vurdering er derfor at HiG har et godt rekrutteringsgrunnlag som utgangspunkt før en fusjon, uavhengig av demografiske utfordringer i Oppland og Hedmark.

Figur 2: Rekrutteringsgrunnlag for HiG. Geografisk visualisering.



Kilde: DBH – samordna opptak 2013.

Figur 3: Samordna opptak 2013. Antall møtt til studiestart i 2013 ved HiG, fordelt på søkers hjemfylke. Prosent. Totalt antall studenter som har møtt opp ved HiG i 2013 = 973.



Kilde: DBH (og NTNU)

Figur 2 og 3 viser fylkene/regionene som HiG rekrutterer studentene sine fra. Det er rimelig å forvente at konkurransen om kommende studenter vil bli betydelig framover, også etter strukturprosessen. Merkevarer NTNU og universitetsstatus vil imidlertid styrke Campus Gjøvik i denne konkurransen ved at:

- a) ungdom i Oppland og Hedmark i økende grad søker høyere utdanning ved HiG
- b) flere ungdommer trekkes fra hele Norge og internasjonalt til Campus Gjøvik
- c) flere studenter med gode karakterer tiltrekkes

Denne utviklingen vil også ha positive effekter for NTNU, siden flere HiG-studenter vil ha mye større fleksibilitet og muligheter til å gå videre i høyere utdanningsløp, enten ved Campus Gjøvik eller i Trondheim.

Et viktig element for «merkevaren» er lokalisering nær ved og samarbeid med en betydelig industriklynge ved NCE Raufoss og SRM (Raufoss).

I tillegg viser analyser av høgskolenes betydning for rekrutteringen til næringsrettede profesjonsyrker at høgskolene er sentrale leverandører av høyt utdannet arbeidskraft i nærregionen. Det store flertallet av kandidatene ved næringsrettede utdanninger blir i landsdelen etter at de er ferdig med utdanningen. Dette gjelder nesten 70 % av de som har tatt en utdanning ved et av lærestedene på Vestlandet og 80 % av kandidatene fra Oslo og Akershus, hvis vi ser perioden 1997-2008 under ett. Styrking av HiGs utdanningstilbud vil derfor styrke kompetansenivå i hele Innlandsregionen.

## 7. Vedlegg 2 - Gjennomgang av litteraturen om akademiske fusjoner

Det finnes bemerkelsesverdig få fagartikler som direkte omhandler erfaringer med fusjoner av akademiske institusjoner («*academic mergers*» eller «*amalgamation*» er termer som brukes i fagspråket for akademiske fusjoner). Oss bekjent finnes det ingen case som direkte ligner med den flercampusmodellen det er snakk om her (fire høyskoler og et stort universitet). De få relevante artiklene identifisert her, er alle publisert i begynnelsen av 2000-tallet. Noen av de mest nevneverdige funn i disse artiklene er:

- Mange land reformerte UH-systemene sine på 90-tallet. Mest kjente av disse er Nederland, UK, USA og Australia. Men også Sverige, Finland og selvsagt Norge reformerte sine høyskolesektorer i denne perioden.
- Av sentrale motivasjonsfaktorer for sammenslåinger finner vi:
  - Fragmentering i det institusjonelle nasjonale landskapet
  - Rasjonalisering og profesjonalisering av administrative tjenester – bakgrunn for det er at mange institusjoner har opplevd økende press på og økende behov for mer profesjonalisert og kompetent stab.
  - Unngå unødige overlappinger i studieprogramtilbud
  - Etablering av nye interdisiplinære og tverrfaglige studieprogrammer (se gjerne det nederlandske eksempel)
  - Diversifisering og videre spesialisering av fagmiljøene innenfor de sammenslåtte institusjoner
- Litteraturen oppsummerer også erfaringer fra ulike typer sammenslåinger:
  - De unitære fusjonsmodellene (altså fusjon til en og samme integrert institusjon) har fungert bedre enn føderative modeller.
  - Sammenslåinger mellom institusjoner av ujevne størrelser har fungert best. Omvendt, sammenslåinger mellom jevnstore institusjoner har skapt mange utfordringer og har fungert dårligst.
  - De mest vellykkede eksempler på velfungerende sammenslåtte institusjoner finner man når flere mindre institusjoner slår seg sammen med en stor.
  - Sammenslåinger som har hatt som hovedmotivasjon økning av utdannings- og forskningskvalitet har fungert bedre enn sammenslåinger som har hatt andre motivasjonsgrunner (f. eks. besparelser)
- For mye fokus synes å gis av institusjonenes ledelse på fremtidig organisering og fordeling av ledelsesoppgaver (rektorat, dekaner, styrerepresentasjon, osv.). Disse temaene er viktige, men det er primært kulturforskjellene som i stor grad bestemmer om en fusjoneringsprosess lykkes eller ikke.
- Fusjonsprosesser koster. Viktig derfor å synliggjøre kostandene så tidlig som mulig og så budsjettere slike kostnader fra starten av. Men det er bemerkelsesverdig få studier som har forsøkt å kvantifisere størrelse på de økonomiske kostnadene knyttet til typer sammenslåinger.
- Tidsdimensjonen i en fusjonsprosess er et viktig moment. Når beslutningen er tatt, er det viktig at fusjoneringsprosessen utfolder seg uten forsinkelser. Forsinkelser er ofte tegn på misnøye og manglende forankring hos de ansatte.
- Faglig og formell status av grupper og individer kan være veldig følsomme spørsmål, særlig for de minste institusjonene i en sammenslåing. Slike problemstillinger er grobunn for betydelig motstand og forsinkelser. Disse må derfor identifiseres tidlig og håndteres klokt.

Det er mulig å hente mer oppdatert informasjon om sammenslåinger som fant sted i Norden de siste årene. Aktuelle eksempler på slike er:



- Sammenslåing av universiteter/høgskoler i Danmark de siste 5-7 årene.
- Erfaringer fra Sverige
- Finske erfaringer
- Tromsø eksemplet

Universitetet i Agder organiserte i mai 2014 et særdeles relevant seminar om akademiske sammenslåinger fra Norden (se <http://www.uia.no/arrangementer/higher-education-mergers-in-the-nordic-countries-international-seminar>). Det skal produseres en bok på bakgrunn av presentasjonene i dette seminaret. Boken forventes å bli publisert innen 2015. I denne boken presenteres erfaringer med fusjoner i Norden. Det er mye nytt og detaljert kunnskap som presenteres i denne boken<sup>9</sup>.

Det er ikke mulig å oppsummere dette bokarbeidet i dette notatet. Hovedinntrykket er imidlertid at funnene som er listet ovenfor fortsatt holder. Erfaringer fra Danmark viser kanskje at sammenslåing av flere partner er mer kompliserte enn sammenslåing av bare to akademiske institusjoner, men dette er egentlig ikke overraskende.

En generell kommentar til hele corpus av den akademiske litteraturen om fusjoner av høyere utdanningsinstitusjoner er at de *økonomiske utfordringene* (kostnadene) knyttet til slike fusjoner er veldig lite studert. Dette er overraskende, og etter vår vurdering er det behov for en seriøs gjennomgang av kostnadene akademiske fusjoner genererer versus de faglige og andre gevinstene som motiverer disse sammenslåinger.

### **Referanser**

Björklund J. (2001): Högskoler behöver slås i hop med de starka universiten. I Dagens Nyheter av 23. Oktober 2011.

Botha M.M. (2001): Models for mergers in higher education. In South African Journal of Education 21 (4), sider 273-280.

Frøysnes Å. (2014): Da 98 høgskoler ble 26: Slik ble en viktig og nødvendig reform til. I Forskningspolitikk 3/2014, sider 20-21.

Harman G., K. Harman (2003): Institutional mergers in Higher Education: Lessons from international experience. In Tertiary Education and Management 9, sider 29-44.

Harman K (2002): Merging divergent campus cultures into coherent educational communities; Challenges for higher education leaders. In Higher Education 44, sider 91-144.

Kyvik S. (2002): The merger of non-university college in Norway. In Higher Education 44, sider 53-72.

Skodvin O-J. (199): Mergers in Higher Education – Success or failure? In Tertiary Education and Management 5: sider 65-80.

---

<sup>9</sup> Vi takker Romulo Miguel Pinheiro ved Universitetet i Agder for innspill og informasjon om denne nye boken.