

HØGSKOLEN I TROMSØ HØGSKOLESTYRET

STYRESAK NR 38/06

Utskrevet: 31.05.2006

Møtedato: **8. juni 2006**

Ref: 2006/479/BES/321

FUSJONSPROSESSEN – BAKGRUNNSDOKUMENT FOR DET VIDERE ARBEIDET

BAKGRUNN

Innledning

På felles styreseminar den 23.3.06 mellom styrene ved Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø ble det enighet om å starte en prosess med sikte på å slå sammen Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø til en felles institusjon. I styremøte 27.4.06 (sak 28/06) ble det gitt tilslutning til å jobbe etter følgende fremdriftsplan:

- Juni 2006: Bakgrunnsdokument med faktagrunnlag, forventinger, osv
- September/oktober 2006: Fusjonsplan og prosjektbeskrivelse

Denne styresaken bygger på:

- Venner for livet? *En utredning om forholdet mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø*, september 2000
- Styresak 12/06 - *Status i forhold til samarbeidet mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø*, februar 2006
- Styresak 28/06 – *Status for arbeidet med fusjonsplanen mellom UiTø og HiTø*, april 2006
- Utredning om *framtidig institusjonsstruktur i Nord-Norge* ved rektor ved Høgskolen i Nesna. Utredningen er gjort etter bestilling fra Rådet for Høyere utdanning i Nord-Norge (Dokumentet er oversendt styrets medlemmer i forkant), mai 2006
- Vedlagte Bakgrunnsdokument I (vedlegg 1)

I forbindelse med fusjonsplanene mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen Gjøvik og sonderinger i Trondheim, har NIFU STEP¹ levert to arbeidsnotater (11/2005 og 24/2005) om bl a erfaringer med fusjonsprosesser. Erfaringer og synspunkter fra disse arbeidsnotatene danner en del av bakgrunnen for denne saken.

Universitetet i Tromsø skal behandle tilsvarende sak i styremøte 21. juni 2006.

¹ Norsk institutt for studier av forskning og utdanning / Senter for innovasjonsforskning:
<http://www.nifustep.no/>

Oppsummering så langt

I styressak 12/06 - *Status i forhold til samarbeidet mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø*, ble det gitt en oppsummering av samarbeidet med Universitetet i Tromsø, hvor bl a følgende beskrivelse ble gitt:

”Oppsummert kan vi nok si at samarbeidet kunne ha vært bedre og det har vist seg å være vanskelig å få til et forpliktende samarbeid så lenge vi er organisert ved to ulike institusjoner. Samarbeid krever tid, ressurser og motivasjon fra alle parter.”

Videre ble det i saken gitt en kort oversikt over utviklingstrekk i sektoren, hvor følgende områder ble belyst:

- Ny felles Lov om universiteter og høyskoler
- Kompetansekravene til fagpersonalet (det samme ved de ulike institusjonstypene)
- Ny felles gradsstruktur
- Høgskolesektoren ansvar som regionale utviklingsaktører
- Felles finansieringssystem
- Felles nasjonalt organ for akkreditering og evaluering av norsk høyere utdanning (NOUT)
- Kravet til økt mobilitet i høyere utdanning (lik for institusjonstypene)
- Strukturelle endringer i sektoren nasjonalt og internasjonalt
- Oppsigelse av særavtale (brev av 10.1.05 fra departementet)
- Regionaliseringsdebatten
- Nordområdet
- Utredning gjennom Rådet for Høyere Utdanning i Nord-Norge (RHU)
- Og andre områder (samarbeidsområder i dag, mv)

Sentrale utviklingstrekk i sektoren er ikke gjengitt i denne saken, men det vises til beskrivelsen styresak 12/06. I den saken er også fordeler og ulemper ved en eventuell fusjon beskrevet.

ANALYSER OG VURDERINGER

I vedlagt faktadokument er det gitt en beskrivelse av Universitetet og Høgskolen med oversikt over blant annet mål, profil, studenter, FoU, ansatte og økonomidata. Under dette punktet gis det en kort gjennomgang av de ulike områdene.

Profil

Begge utdanningsinstitusjonene har i utgangspunktet 4 oppdrag:

- Undervisning
- Forskning og utvikling
- Formidling
- Samfunnsoppdrag (regional utviklingsaktør)

Både Universitetet og Høgskolen har landsdelen og regionen som nedslagsfelt og skal gi undervisning og drive forsknings- og utviklingsarbeid av høy kvalitet. Institusjonene har noe ulik profil på forsknings- og utviklingsarbeidet: den ene profesjons- og praksisrettet og den andre vektlegger grunnforskning som er disiplinært forankret i langt større grad. For Høgskolen vil det i den videre prosessen bli viktig å ivareta profesjonsutdanningenes særlige verdier med praksisnær og relevant undervisning og FoU-arbeid.

Høgskolens Strategiske plan (2006-2009) gir klare føringer i forhold til profil og prioriteringer som vil være en rettesnor i det videre arbeidet.

Organisering

Samlet har Universitetet 6 fakulteter og Høgskolen 4 avdelinger:

Universitetet i Tromsø	Høgskolen i Tromsø
Det juridiske fakultet	Avdeling for helsefag
Det humanistiske fakultet	Avdeling for ingeniør- og økonomifag
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet	Avdeling for kunsthøgskolen
Det medisinske fakultet	Avdeling for lærerutdanning
Det samfunnsvitenskapelige fakultet	
Norges Fiskerihøgskole.	

Det er i denne saken ikke lagt opp til en diskusjon om framtidig organisasjonsstrukturer, men for Høgskolen er det viktig at den nye institusjonen organiseres på en slik måte at profesjonsutdanningene blir ivaretatt. Det vil i det videre arbeidet bli viktig å få en avklaring i forhold til framtidig organisering.

Ledelse og administrasjon

Det er ikke store forskjeller på organisering ved institusjonene med unntak av størrelse hvor Universitetet har 3 nivåer, mens Høgskolen har 2 beslutningsnivåer. Den største forskjellen finner vi på ledelsesmodell, hvor Høgskolen har enhetlig ledelse på avdelingsnivå, mens Universitetet har delt ledelse. Begge har delt ledelse på institusjonsnivå.

Når det gjelder administrasjonen er det noe forskjell i forhold til hvor funksjoner er plassert (hvilke seksjon/avdeling) og hvilke oppgaver som er delegert på fakultet/avdelinger. Flere av de administrative systemene er like (Agresso, FS og etter hvert lønssystemet). Vi har ulike systemer for saks/arkivsystem og håndtering av elektroniske bilag. Høgskolen har i dag ikke felles rom- og timeplanleggingssystem og heller ikke et system for forvaltning, drift og vedlikehold av bygg. Også organiseringen av IT funksjonen er noe forskjellig. Ved Høgskolen er drift av de administrative systemene organisert sammen med øvrige høgskoler med Uninett som sentral driftssentral, mens Universitetet i langt større grad har driftsansvaret selv. I tillegg er IT-seksjonen ved Høgskolen tillagt ansvar for opplæring av studenter og ansatte.

Studentdata

Det er i vedlagt bakgrunnsdokument gitt oversikter over studieprogram og studentdata ved de to institusjonene. Summen av studieportefølje vil gi et bredt spekter av utdanningstilbud på ulike nivå, så vel tradisjonelle universitetsstudier som yrkes- og profesjonsstudier.

Bachelorgrads- og mastergradsprogram ved de to institusjonene vil kunne utvikles slik at de blir komplementær til hverandre og de til sammen kunne utgjøre studieløp fram til avsluttet doktorgrad. I dette ligger det at det vil være nødvendig med tilpasninger fra begge institusjonene.

Nedenfor er samlet ”studieproduksjon” gjengitt:

Institusjon	Registrerte egenfinansierte studenter høst 2005	Studiepoengs-enheter	Kandidater	doktorgradskandidater	Utveksling
Høgskolen i Tromsø	2 798	2 089	461		44
Universitetet i Tromsø	5 763	3 628	733	26	290
Sum begge inst.	8 561	5 717	1 194	26	334

Summen av de to institusjonene vil gi en middels stor institusjon i landsmålestokk, men vil klart bli mer konkurransedyktig enn institusjonene vil være hver for seg. Det totale studenttallet vil bli på nærmere 9 000 studenter. Til sammenligning så har UiS 7000 studenter, UiB har 15 300, UiO 30 000, HiA 8000 og NTNU 19 200.

Summen av antall kandidater som uteksamineres det enkelte år vil være på nærmere 1200 med nåværende dimensjonering. Oversikten viser at Høgskolen har en høyere gjennomstrømning enn ved Universitetet (studiepoeng pr student er ved Høgskolen 46,1 mot 40,5 på Universitetet).

I kapitel 15 i faktadokumentet er det laget en oversikt som viser studenter som er aktiv ved begge institusjonene. Her ser vi at 27% av Høgskolens studenter tidligere har vært registrert ved Universitetet og 11% den andre veien.

I utredning om *framtidig institusjonsstruktur i Nord-Norge* gitt en analyse over student-situasjonen i landsdelen. Den gir bl a et bilde av rekrutteringsutfordringer, studietilbud, kompetansenivået i landsdelen, osv som byr på utfordringer. For nærmere beskrivelse vises det til utredningen.

FoU-virksomhet

Profilen innen forsknings- og utviklingsarbeidet er noe ulik, hvor Høgskolen har en tydeligere profesjons- og anvendt rettet forsknings- og utviklingsvirksomhet enn Universitetet. Dette gjenspeiler seg i oversikten over produksjonen av vitenskapelige publikasjoner, hvor Høgskolens data er relativt lave sammenlignet med Universitetet. Høgskolens styrke ligger i formidlingsaktivitet og kunstnerisk utviklingsarbeid som ikke er med i rapporterte data til DataBasen for Høyere utdanning (DBH). I forlengelse av dette må det nevnes at Høgskolen

de siste årene har gjort et betydelig løft innen FoU-virksomheten, men at vi fortsatt har en vei å gå.

Ansatte

Oversikt over ansattedata viser forskjeller i størrelse mellom de to institusjonene.

Universitetet har nærmere 1 800 årsverk, mens Høgskolen har om lag 350. I vedlagt oversikt ser vi at Universitetet har 7,6 studenter pr faglige stilling, mens tilsvarende tall for Høgskolen er 12,9. Også kompetansemessig er det ulike profiler:

Andel stillingskategorier	UiTø	HiTø
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger	55 %	63 %
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling	16 %	7 %
Drifts- og vedlikeholdsstillinger	5 %	6 %
Administrative stillinger	24 %	24 %
Andre stillinger	0 %	0 %

Denne oversikten viser at Høgskolen har en større andel faglige stillinger av totale antall stillinger, enn Universitetet.

Universitetet har 221 professorer, mens Høgskolen ved rapporteringstidspunktet ikke hadde noen. Det er i etterkant ansatt 1 professor ved Høgskolen og 6 professor II.

Andel førsteamanuenser er ved Universitetet 11,9%, mens Høgskolens andel er 5,7%. Nærmere 36 % av faglige tilsatte ved Høgskolen var pr 1.10.05 lektorer. Her var andelen ved Universitetet 4,2 %.

Ressurser til FoU og undervisning

Universitetet og Høgskolen har noe ulik politikk på fordeling av ressurser til FoU og undervisning:

	Universitetet			Høgskolen		
	Undervisning	Adm	FoU	Undervisning	Adm *	FoU **
Professorer	50 %		50 %	55 %	5 %	40 %
Førsteamanuensis	50 %		50 %	65 %	5 %	30 %
Førstelektor	75 %	10 %	15 %	65 %	5 %	30 %
Universitetslektorer Høgskolelektorer	75 %	10 %	15 %	75 %	5 %	20%

* I tillegg gis det administrative ressurser til varierte oppgaver som f. eks. avdelingsstyre, osv.

- ** FoU-ressursen fordeles individuelt etter søknad etter de angitte retningsgivende normene. Faglige tilsatte som ikke har forskningskompetanse kan tildeles inntil 10% av arbeidstiden til faglig oppdatering**

I brev av 10.1.05 har departementet delegert ansvaret for fastsetting av arbeidstid til den enkelte institusjon og har samtidig sagt opp retningslinjer for fordeling av arbeidstid fra 1992 (særavtalen). I samme brevet understrekes det at institusjonen kan åpne for fleksibel utnyttelse av personalressursene. Høgskolen har innført individuell fordeling av ressurser til forskning og utviklingsarbeid basert på bl a stillingskategori og resultater. Dette vil være viktige prinsipper i de videre diskusjonene i fusjonsprosessen.

Internasjonalisering

Også på utveksling finner vi ulikeheter mellom institusjonene hvor universitetet i 2005 hadde 308 utveklingsstudenter og Høgskolen 50. På ansattensiden har Høgskolen en høyere utveksling av vitenskaplig personalet enn Universitetet i 2005. Her er tallene henholdsvis 107 mot 97.

Annet

Høgskolen har fått tildelt studieplasser og midler til etablering av Visuell kunstutdanning i Tromsø. Dette er et løft for Høgskolen og trolig vil et tett samarbeid med Universitetet og andre institusjoner være en forutsetning for å lykkes med dette arbeidet.

Høgskolens tannpleierutdanning er planlagt samlokalisert med odontologiutdanningen ved Universitetet i det nye *Tannhuset*.

MH-II er under planlegging hvor det er et nært samarbeid mellom de to institusjonene.

Det er på planleggingsstadiet et teknologibygg i Tromsø, hvor Høgskolen er forespurt om vi vil sitte med en representant i utredningsgruppa.

Rapporten fra utvalget som har jobbet med felles lærerutdanning foreligger og utvalget foreslår at det etableres et pilotprosjekt for en *felles lærerutdanning på Tromsøya*.

Videre er det ønskelig med et videre samarbeid om masterutdanninger innen både lærerutdanning og helefag. Dette har visst seg vanskelig all den tid vi ikke er en organisasjon.

FORVENTNINGER OG MULIGHETER

Erfaringer fra lignede prosesser nasjonalt og internasjonalt

I eksempler fra noe tilsvarende fusjonsprosesser i Canada og Australia (fusjoner mellom en stor og liten institusjon) er det i arbeidsnotat 11/2005 utgitt av NIFU STEP gitt en gjennomgang av prosessene. I tillegg har NIFU STEP utgitt et arbeidsnotat 24/2005 om fusjonsplanene mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik. Nedenfor er det laget et sammendrag av disse erfaringene:

- I tilfelle der den ene institusjonen er langt større enn den andre, er det mye som tyder på at overtakelse blir resultat.
- Til tross for at de små institusjonene (Canada) hadde til hensikt å inngå samarbeidsavtaler som til en viss grad ivaretok deres autonomi, så havnet de nærmere en total full fusjon enn hva de hadde tenkt.
- Maktforholdene mellom de små og store institusjonene er gjennomgående et dilemma i sammenslåingsprosessen.
- Gjennomgående i eksemplene viser det seg en kvalitetsmessig forbedring, både på utdanningssiden og forskningssiden.
- I alle eksemplene vises det til at sammenslåingen har utvidet den akademiske porteføljen, både på studieporteføljesiden men også på forskningssiden. Det vises også til uventede synergier gjennom tverrfaglig virksomhet.
- Erfaringer viser at fusjonerte institusjoner i utgangspunktet gir rom for økt institusjonell konkurransekraft. Videre at fusjonerte institusjoner som regel oppnår bredere studietilbud og en økt forskningsbredde.
- I eksemplene fra Australia understrekes påkjenningen av fusjonsprosess kan være for de tilsatte.
- Samtlige eksempler viser hvor sentralt ledelsen er i sammenslåingsprosesser.
- I en situasjon hvor det økonomisk sett er viktig å tiltrekke seg og holde på studenter, er etablering av en institusjon med stor og bred studieprofil sentral for kunne være førstevalget for studenter som har bosted i regionen, samt ha attraktivitet for studenter fra andre regioner.
- Et dominerende trekk når det gjelder profil, er at tradisjonelle disiplinbaserte studieprogrammer synes å være på vikende front i forhold til mer anvendte studieprogrammer som kvalifiserer for bestemte yrker og anvendelsesområder. I USA er f.eks. 85 prosent av alle masterprogrammer som tilbys i høyere utdanning anvendelses- (og profesjons-) orienterte (LaPidus 2001). Selv om det er noe tidlig å være veldig bastant i forhold til den norske utviklingen i etterkant av Kvalitetsreformen, synes det også her til lands å være en tydelig drift i retning av studieprogrammer som er mer tverrfaglige og anvendelsesorienterte.

En gjennomgang av litteratur om fusjonsprosesser i høyere utdanning viser at det er viktig at argumentasjonen og begrunnelsen for sammenslåingen, er i forhold til resultatet av prosessen, og for om fusjonsprosessen blir oppfattet som vellykket eller ikke. Videre er det avgjørende om institusjonene kan bestemme hvilke type institusjon den nye universitetet skal være og hvilke profil det skal ha i konkurransen med de andre institusjonene.

I samme arbeidsnotatet fra NIFU STEP (11/2005) refereres det til studier av Skodvin (1997) og Harman (2000) som har identifisert flere kjennetegn ved fusjonsprosesser i høyere utdanning. Nedenfor presenteres disse samlet:

1. Vellykkede fusjoner synes ikke å være en sammenslåing av like institusjoner. Studier viser at jo større forskjeller det er mellom de involverte institusjonene, desto større er sannsynligheten for å lykkes.
2. Geografisk nærhet spiller en sentral rolle med hensyn til hvilke institusjoner som skal slås sammen.
3. Fusjoner preges av motsetninger og det å opprettholde status-quo og det å implementere endringer.
4. Gjennomføringer av sammenslåinger går ofte på bekostning av individuelle behov.
5. Det er en klare indikasjon på at fusjonerte institusjoner forbedrer sin framtidige situasjon, spesielt med tanke på utdanningstilbudet.
6. Sammenslåinger finner sted på grunn av ytre eller eksterne forhold, ofte er frykt for en mulig svekkelse av generell ressurstilgang en av hoveddrivkreftene bak fusjonen.
7. Sammenslåinger er ofte forbundet med stress, angst, og tildels utilstrekkelig planlegging, noe som kan ha negative effekter.

Videre henvises det i NIFU STEP- arbeidsnotat 11/2005 til Skodvik (1997) som peker på sannsynlige suksessfaktorer i en fusjoneringsprosess:

- En sterk engasjement og følelse av forpliktelse til fusjonsprosessene ved de gjeldene institusjoner og blant de tilsatte – med en sterk ledelse.
- Et felles syn på hvilke utfordringer eller problemer institusjonene står overfor og et felles syn eller visjon på hva som vil være de fremtidige fordelene ved en sammenslåing.
- Utstrakt konsultasjonsarbeid med tilsatte og deres involvering i planlegging og integrasjonsprosessen og åpenhet i sentrale beslutningsprosesser.
- Det må gis garanti så fort som mulig til både studenter og ansatte om sikkerhet rundt fremtidige tilbud om studier og ansettelsesforhold.
- En gjennomarbeidet plan for hvordan forhandlinger og implementering av fusjoner skal skje, samt tidshorisont for den praktiske operasjonalisering når avtale når avtaler om sammenslåing er gjort.
- En beslutning om den nye institusjonens navn må på plass så fort som mulig når sammenslåingen er et faktum.

Direktøren anbefaler at vi i den videre prosessen tar inn over oss de erfaringer som er gjort andre steder. Nedenfor er elementer trukket ut og utdypet nærmere:

Mål og hensikt

I Høgskolens strategiske plan heter det bl a som følgende:

”Høgskolen i Tromsø har tro på at en samlet høyere utdanningsinstitusjon i Tromsø bedre kan tjene pålagte og fremtidige oppgaver enn to institusjoner hver for seg (...)” En felles institusjon vil gjennom sine ulike tradisjoner kunne møte de utfordringer Nord-Norge står overfor og vil kunne mobilisere et positivt, aktivt og kreativt student- og forskningsmiljø i Tromsø”

Høgskolen overordnede forventning er at det nå skal skapes en ny institusjon med utgangspunkt i de sterke og positive sidene institusjonene i dag har hver for seg. Dette forutsetter at vi finner mekanismer som verdsetter verdiene ved de to institusjonene like mye, og hvor mangfoldet blir ivaretatt. Det må være vilje og ønske om at vi kan bruke det beste fra hver av institusjonene til å kunne skape noe nytt både i nasjonal og internasjonal sammenheng. En fusjonert institusjon må kunne gi rom for at profesjonsfag og mer tradisjonelle universitetsfag kan leve side om side.

Det er en bred enighet om at veksten i landsdelen framover må fokusere på kunnskap og kunnskapsutvikling. I dette perspektivet har begge institusjonene et særskilt ansvar, både i forhold til å kunne tilby befolkningen utdanning og sørge for at landsdelen gis nødvendig kompetanse som gjør oss i stand til å møte de utfordringer Nord-Norge står ovenfor i årene framover. De spesielle kulturelle forholdene, bosettingsmønstret og behovene som regionen har, stiller store krav til så vel forsknings- og utviklingsarbeid som utdanning. Dette ansvaret kan best ivaretas av de to institusjonene i fellesskap.

Det er flere forhold som gir Universitetet og Høgskolen særlige fortrinn ved å slå sammen de to institusjonene til en ny utdanningsinstitusjon (delvis hentet fra *Venner for livet?*):

Den ny institusjon vil stå sterkere i forhold til regionalpolitiske oppgaver og utviklingen i landsdelen, både i forhold til utdanning og FoU-virksomhet. Vi kan stå samlet fremfor å konkurrere lokalt og regionalt.

Universitetet i Tromsø har helt fra etableringen markert seg ved at det er lagt stor vekt på praksis som del av undervisningen. Det har for eksempel vært obligatorisk med praksis-utplassering både på medisinstudiet og jusstudiet.

De to institusjonene har beslektede og til dels overlappende fagtilbud. Dette muliggjør utviklingen av nye kombinerte fagtilbud. I en fusjonert institusjon vil vi kunne bidra til at det skapes fleksible og smidige utdanningsløp.

Samlet vil en fusjonert institusjon dekke et bredt spekter innen forsknings- og utviklingsvirksomheten fra disiplinær forankret forskning til mer anvendt og praksisnær forsknings- og utviklingsarbeid. Dette gir muligheter for sammensetning av forskergrupper som består av personer med ulik faglig bakgrunn eller spesialisering som kan komplettere hverandre.

Gjennom større engasjement rettet mot lokale behov, vil en felles institusjon stå sterkere og i større grad kunne bidra til nyskapning og innovasjon som vil styrke nærings- og samfunnslivet i landsdelen.

En felles organisasjon vil i større grad kunne være en viktig faktor i utviklingen av nordområdet og Barentsregionen, og institusjonen vil stå sterkere internasjonalt gjennom det brede spekteret av fagområder.

Studentene ved de to institusjoner har i dag utviklet mange fellestiltak, blant annet felles studentsamskipnad, felles studenthus og felles idrettshall. Studentene opplever i liten grad forskjell i forhold til hvilken institusjon de tilhører. Det er da også stadig overganger i studievalg mellom de to institusjoner.

Faren for Høgskolen er som nevnt i oppsummeringen fra NIFU STEP (11/2005), maktforholdet i sammenslåingsprosessen hvor institusjonene er ulik i størrelse både i forhold til antall ansatte, studenter og ressurstilgang. Dette kan skape ubalanse i en fusjonsprosess. Denne ubalansen er det viktig å være klar over og for Høgskolen er det av avgjørende betydning at mangfoldet i den nye institusjonen blir ivarettatt både i organiseringen og i ledelsen.

Samme rapport (NIFU STEP) peker på at sammenslåinger gir kvalitetsmessige forbedringer både på forskningssiden og utdanningssiden, og at sammenslåinger kan gi uventede synergier gjennom tverrfaglig virksomhet. I fusjonsprosessen er det viktig at det legges opp til prosesser som kan skape disse positive effektene.

Muligheter

Som det fremkommer i tidligere utredninger og i denne saken, vil en eventuell fusjon være hensiktsmessig ut fra en rekke forhold: Her nevnes noen:

- En fusjonert institusjon vil gi muligheter for både bredde og fordypning innenfor så vel forsknings- og utviklingsarbeid som innenfor utdanningstilbudene, og muligheter for kvalitetsmessig heving
- Det vil bli lettere å etablere profesjonsmastere innenfor en større institusjon
- Utvikling av Visuell kunstutdanning i Tromsø og en styrking av det kunstfaglige miljøet
- En videreutvikling og styrking av de teknologiske fagene og en videre satsing på realfagskompetanse som kan svare til framtidige behov i landsdelen
- Samling av lærerutdanningene på Tromsøya, hvor en og samme organisasjon har ansvar for alt fra førskolelærerutdanning til forskerutdanning
- Et sterkere helsefaglig miljø med muligheter til tverrfaglig samarbeid og samarbeidsprosjekter
- En fusjonert institusjon vil styrke det regionale utviklingsperspektivet
- Samlokalisering av tilhørende fagmiljøer vil gi nye muligheter for synergier

Krav og forventninger

Det er av betydning at før vi går inn i en fusjonsprosess må Høgskolen være tydelige på hvilke krav og forventninger vi har til en ny institusjon. Høgskolen har noen tradisjoner og kulturelle trekk som er viktig å videreføre i en eventuell ny framtidig organisasjon. Høgskolen har en effektiv organisasjonsstruktur hvor det er ”kort vei” mellom de ulike nivåene, og vi snur oss relativt rakst. Vi har en organisasjonskultur som er inkluderende og med stor grad av medbestemmelse. Faren er at mye av vår identitet og det vi er stolte av, kan gå tapt i en ny organisasjon. For Høgskolen er det viktig at kjerneverdiene og vår profil blir integrert i en eventuell avtale om fusjon. Det vises her til Høgskolens Strategisk plan (2006-2009), hvor profil og prioriteringer er beskrevet.

Nedenfor er enkeltpunkter trukket fram:

Organisering:

Den nye institusjonen må organiseres på en slik måte at profesjonsutdanningene blir i varetatt. I dette ligger det at organisasjonsstrukturen og ledelsen en eventuell fusjonert institusjon må reflektere de viktigste elementene av de to institusjonenes tradisjoner. Videre er det viktig for Høgskolen at kunstfagene synliggjøres i organiseringen av det nye universitetet.

Høgskolen har etter 3 år med enhetlig ledelse på avdelingsnivå og delt ledelse på institusjonsnivå, gode erfaringer med denne ledelsesformen. Som ledd i prosessen bør denne modellen vurderes. Høgskolen har videre god erfaring med medbestemmelse både hos ansatte og studenter, og ønsker at denne politikken skal videreføres i den nye institusjonen.

Profil på FoU- virksomheten:

En fusjonert institusjon vil omfatte både grunnforskningsmiljøer og miljøer der hovedvekten ligger på praktisk rettet og mer aksjons- og anvendt FoU-aktivitet. Høgskolen forventer en fortsatt bred tilnærming til FoU-området, hvor profesjon, praksisnær FoU-aktivitet, aksjonsforskning og kunstnerisk utviklingsarbeid profileres på linje med disiplinær forankret forskningsaktivitet.

Høgskolen har som mål å drive FoU-virksomhet i nært samarbeid med og i praksisfeltet, hvor blant annet lærerutdanningene og helsefagene er viktige bidragsytere i utviklingen av fagfeltene innenfor sine områder. Det ligger muligheter til å kunne gi bedre kvalitet, mer spennende tverrfaglige prosjekter og økt omfang i dette arbeidet i en fusjonert institusjon.

Profil på undervisningen:

Begge institusjoner skal drive forskningsbasert undervisning. Høgskolen ønsker en fortsatt satsing på praksisnær og relevant undervisning som møter samfunnets krav til kvalitet og hvor ressursene til praksisundervisningen i profesjonsutdanningene ikke forringes. Videre forutsettes det fortsatt at undervisningen skal ha høy didaktisk kvalitet.

Høgskolen har gjennom en rekke år satset på desentraliserte og fleksible utdanningstilbud og ønsker at denne profilen skal videreføres i den nye institusjonen.

Høgskolen har de siste årene dreid profilen på ingeniørutdanningene (arktisk og nordområdeprofil) hvor målsetningen er å kunne gi utdanninger som svarer til behovene i landsdelen. Denne profilen innen de teknologiske tilbudene er viktig å videreføre.

Det vil også være et ønske å videreføre en bred profil på utdanningstilbudene og studie-tilbudene må bygges opp slik at det gis mulighet til mastergrader for alle bachelor-utdanningene i den nye institusjonen.

Høgskolens videreutdanningstilbud innen helsefagene (helsesøster, jordmor, psykiske helsearbeid, pedagogisk veiledning, de sykehusinterne videreutdanningstilbudene, ol), må organiseres på en slik måte at de kan inngå i framtidige masterutdanninger.

For Høgskolen er det også viktig at modellen med integrert lærerutdanning videreføres.

Økt satsing på institusjonens samfunnsansvar:

Høgskolen har de siste årene jobbet systematisk for å øke samarbeidet med samfunns- og næringslivet i regionen. Det forventes at denne satsningen øker både kvantitativt og kvalitativt i den nye institusjonen.

Den eksterne virksomheten må samkjøres og organiseres på en måte som vil styrke tilbudene på tvers av tidligere tilhørighet. Videre bør det være et mål at en fusjonert institusjon kan utvikle regionalspesifikke utdannings- og forsknings tiltak. Dette kan for eksempel gjøres ved å etablere bærekraftige forsknings- og utviklingsgrupper på tvers av tidligere institusjons-tilhørighet.

Stillingskategorier og tidsressurser:

En fusjonert institusjon må kunne aksepteres flere stillingskategorier og at førstelektorer sidestilles med førsteamanuenser, slik det gjøres i sentrale reglement og lønssystemer. Samtidig er det viktig at dagens minimumskrav for kompetanse til faste stillinger ved de ulike enhetene opprettholdes i den nye institusjonen. I tillegg bør eksisterende kompetansehevingsprogram videreføres og vurderes utvidet (spesielt Høgskolens førstelektorprogram).

Høgskolen ønsker i en fusjonert institusjon å videreføre ordningen med individuell tildeling av FoU-ressursen etter søknad og med tildeling etter stillingskategori i tråd med føringer i brev av 10.1.05 fra Utdannings- og forskningsdepartementet. Videre må tildelingen til undervisning og administrative ressurser samordnes slik at stillingskategorier og funksjoner behandles likt uavhengig av tidligere institusjonstilhørighet.

Administrative og økonomiske konsekvenser

En sammenslåing av de to institusjonene vil medføre en gjennomgang av den totale infrastrukturen ved den nye institusjonen og hvorledes denne mest hensiktsmessig kan organiseres.

En fusjon mellom de to institusjonene vil kreve mye ressurser til planlegging, koordinering og fysisk infrastruktur i startfasen. I selve omstillingsfasen vil det være behov for økonomisk fleksibilitet. De økonomiske konsekvensene på sikt vil være avhengig av hvilke modell som velges i forhold til FoU-ressursen. Ulike modeller er ikke utredet i denne runden, men dette vil være nødvendig i neste fase.

Modeller for sammenslåing

I Utredning om *framtidig institusjonsstruktur i Nord-Norge* og NIFU STEP har i tidsskriftserie 19/2001 gitt ulike modeller og strategier for fusjoner:

- Konsoliderings-modellen
- Integrasjons-modellen
- Flaggskipmodellen
- Kontinuum-modellen

For nærmere omtale av de ulike modellene vises det til utredningen. I denne fusjonsprosessen legger Høgskolen til grunn at integrasjon-modellen skal være den gjeldende. Det innebærer en at en rakst og effektivt smelter sammen de tidligere enhetene til en ny enhet, oppnå likeverd mellom de to institusjonene, ledelsen spres/fordeles rundt de ulike studiestedene etter en desentralisert styrings- og ledelsesmodell, samt at organiseringen til dels går på tvers av de opprinnelige institusjonenes strukturer, tradisjoner og kulturer.

Medbestemmelse og inkludering

Etablering av en felles kultur, og ikke minst en felles forståelse for den nye institusjonens overordnede mål og strategier er viktige for å lykkes i sammenslåingsprosessen. Samtidig er endringer av kulturen kanskje det vanskeligste. Det tar tid å etablere nye kulturelle trekk i en organisasjon og i denne prosessen må vi ta med oss institusjonenes sterke og positive egenskaper. Dette krever inkludering av både ansatte og studenter. Videre må det skapes en felles målforståelse og ny identitet. Skal vi få dette til, må vi ha representanter fra både ansatte og studenter med i arbeidet. Utvikling av lojalitet til sammenslåingen og dens muligheter er viktige for å lykkes med prosessen.

En beslutning om en fusjon av utdanningsinstitusjonene på Tromsøya vil berøre ansatte, studenter, samarbeidspartnere i regionen. Fordeler og ulemper må derfor vurderes fra ulike ståsteder. Dette vil bli gjort i neste dokument som legges fram for de respektive styrene.

INFORMASJONSPLAN OVERFOR ANSATTE, STUDENTER POLITIKERE OG SAMFUNNET FORØVRIG

Det må utarbeides en informasjonsplan som sikrer tilstrekkelig informasjon til studenter, ansatte og øvrige interessenter. Dette har det ikke vært kapasitet til denne behandlingen, men vil bli gjort i neste runde.

Høgskolen sender ut informasjonsskriv til alle ansatte pr dd, men dette bør utvides til å gjelde begge institusjoner og studentene ved de to institusjonene.

ANBEFALING OM VEIEN VIDERE

Anbefalinger

NIFU STEP beskriver i arbeidsnotat 11/2005 en studie av Rowley (1997) som har sett på om lag 30 sammenslåtte institusjoner. Rowley konkluderer med at bortimot 90% har vært vellykket. Avslutningsvis i sine studier har han kommet med noen anbefalinger for institusjoner som vurderer å inngå i sammenslåinger:

- Er resonnementet bak ideene om sammenslåing strategiske eller akademiske, er argumentene for sammenslåing forankret strategisk/akademisk eller handler det mer om at det finnes en mulighet?
- Det er viktig å ha god tid for forhandlinger. Forhandlingsfasen er en viktig periode hvor utfordringer kan komme til overflaten og løses, dette er også en fase der tillit og forpliktelser kan etableres og demonstreres
- Vær klar over at optimisme og engasjement farger evalueringsprosesser
- Ta en beslutning om hva slags type sosialisering som skal følge etter sammenslåingen; integrasjon, assimilasjon, separasjon eller dekultrasjon?
- Legg opp til å være sjenerøs med utviklingsmidler til personaler. Dersom sammenslåingen er vellykket, vil økingen i kvalitet bli større enn forventet, undervisnings og forsknings synergier vil heve forventningsnivået og vil sikre anvendelse, i tillegg er felles opplæringsopplegget et kjent virkemiddel for fellessosialisering
- Forvent at integrasjon av administrative systemer vil ta tid og være kostbart
- Ikke undervurder vanskeligheter knyttet til eiendomsspørsmål – verken eierskap, bygningsmassens tilstand eller behovet for vedlikehold (i Norge eier Universitetene bygningsmassen, mens høgskolesektoren leier i hovedsak av Statsbygg)
- Ta høyde for fortsatt høy arbeidsmengde for ledere i årene som kommer etter en fusjon, ikke bare i overdragelsesperioden
- Etter to år, gjennomfør en bred evaluering, slik at viktige erfaringer for fremtiden ikke går tapt ”...staf will welcome the chance to take stock, and a few ghosts may be laid to rest”

Veien videre

I april møtene ble følgende skisse presentert for arbeidet videre med prosessen (fase 2):

”Dersom styrene går videre med fusjonsplanen etter å ha behandlet denne styresaken, må direktørene gis i oppdrag å utarbeide en konkret fusjonsplan til styremøtet i september/oktober med følgende punkter:

Det bør relativt raskt forelegges et endelig beslutningsdokument for de to styrene. Administrasjonene har som mål å legge dette fram i løpet av september/oktober. Det må vurderes om det skal skje på et felles styremøte.

Beslutningsdokumentet for fusjon med konkret forslag til fusjonsdato (beskrivelse av fase 3, med angivelse av tidsperioder og milepæler) skal inneholde:

- Styringssystemene under fusjonsprosessen, både hvordan selve fusjonsprosessen skal styres og ledes og hvordan den interne styringen ved hver institusjon skal ivaretas i fusjonsperioden. Høgskolestyrets og rektors funksjonsperiode utløper sommeren 2007 og høgskoledirektøren er konstituert for samme periode. Universitetsstyrets og rektor ved Universitetets funksjonsperiode utløper sommeren 2009.
- Ansattes rettigheter og plikter i en fusjonert institusjon
- Studentenes rettigheter og plikter
- Spilleregler i fusjonsperioden
- Overordnede mål og strategier
- Informasjons- og markedsplan
- Angivelse av hva som skal utredes og tas stilling til i fase 3 med angivelse av rekkefølge, tidsfrister, milepæler osv. (eks: organisering av avdelingsstrukturen, den samlede administrasjonen, valgsystemene, ledelses- og styringssystemene, budsjettfordelingsmodell med mer)
- Risikovurdering

Dersom styrene vedtar fusjon, må departementet koples inn i arbeidet på dette tidspunktet. Etter Hovedavtalens § 2 pkt. 2 skal det i saker hvor arbeidssituasjonen til arbeidstakere i flere virksomheter blir berørt, fastsettes egen avtale som regulerer hvordan medbestemmelsen skal utøves. Avtalen skal i denne saken inngås mellom Kunnskapsdepartementet og de berørte tjenestemannsorganisasjonene.

Studentene skal inkluderes i arbeidet og delta i nødvendige grupper.

Et prosjektsekretariat må organiseres og finansieres og det må tas stilling til om institusjonene skal knytte til seg ekstern bistand i prosessen som veiledere og kvalitetssikrere i/for prosessen.”

Det rettslige grunnlaget for sammenslåing

Organiseringen og virksomheten ved de høgre utdanningsinstitusjonene er i dag regulert av universitets- og høgskoleloven (uhl). I lovens § 1 nevnes hver enkelt institusjonskategori. Dette betyr at nedleggelse, nyoppretting, sammenslåing eller oppdeling av institusjoner som går inn under loven, vil kreve godkjenning. Dette vil bli gjort etter endelig vedtak er fattet.

OPPSUMMERING

Det er i vedlagt bakgrunnsdokument og i saksforelegget gitt en grundig gjennomgang av begge institusjonene. I tillegg er det fra Høgskolens side skissert, mål, forventninger og krav til fusjonsprosessen. Saken har vært diskutert i Høgskolens ledergruppe, men på grunn av tidsaspektet har saken ikke vært ute på høring i organisasjonen. Saken vil bli drøftet med hovedtillitsvalgte før styremøte og referat fra disse drøftingene vil som vanlig bli lagt fram på styremøtet.

Innstilling til vedtak

1. Styret tar utredningen om de to institusjonene til orientering.
2. Direktøren bes arbeide videre etter planen som er skissert i denne styresaken.

Britt Elin Steinveg
høgskoledirektør

Votering: Innstillingen ble enstemmig godkjent.