



HiST 2020 ...?

Fem kapitler om HiST sitt forhold til NTNU –
sett fra høgskolen

En utredning fra Omdalutvalget
Trondheim, juni 2005

fem små preludier¹

mulighet

~het f1 eller m1 det å være mulig; utvei, eventualitet, sjanse, utsikt *ha mange m-er / hun skulle ha alle m-er for å lykkes / få m- til å reise / å ta båt er også en m- / den m-en har jeg ikke tenkt på / er det ingen m- for at vi kan bli enige? / det er en m- for at det kan gå i orden / tenke igjennom alle m-er / regne med noe som en m- / m-ene for avansement er gode / m-enes land*

synergi

synergi -en (fra gresk, av *syn-* og *ergon* 'arbeid'):

1. samvirke, medvirkning
2. samvirke mellom organene, særlig mellom musklene

fusjon

fusjo'n m1 (fra latin 'uthelling, smelting'):

1. sammensmeltning av to lette atomkjerner til en tyngre under frigjøring av betydelige mengder energi, til forskjell fra fisjon
2. sammenslutning av to eller flere (aksje)selskaper

trussel

trussel -en, *trusler* (av *true*) det å true, skremsel, advarsel *framsette trusler / en tom t-* det å true med noe som ikke kommer til å bli gjort / *all forurensningen utgjør en t-mot helsa*

trend

trend m1 (engelsk) langtidstendens, hovedretning *årets moter innvarsler en mer romantisk t-*

Kilde:

<http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>
Oppdatert 20. mars 2005 av [C.-E. Ore](#)

¹ **~lu'dium** -iet, -ier, -ia eller -iene forspill, motsatt *postludium*

Forord

I sak HS 069/2004 fattet Høgskolestyret følgende vedtak:

Det nedsettes et utvalg som gis i oppgave å utrede en eventuell sammenslåing mellom HiST og NTNU. Utvalget skal ta utgangspunkt i HiSTs målsettinger og planer slik disse fremkommer i Strategisk plan og høgskolens årlige budsjettokument, og vurdere hvilke institusjonelle løsninger som best vil kunne bidra til å realisere HiSTs mål. Utvalget skal vurdere argumenter for og argumenter mot en slik sammenslåing, og vurdere disse opp mot de forskjellige målene HiST har.

Aktuelle momenter i dette arbeidet vil bl.a. være:

- utviklingen innen høyere utdanning nasjonalt og internasjonalt
- rekrutteringsmessige konsekvenser av en sammenslåing med NTNU
- FoU innenfor profesjonsutdanningene
- mastergrader innenfor profesjonsutdanningene
- faglige samarbeidsmuligheter og synergier mellom HiST - utdanninger og NTNU - utdanninger
- tilgang til utstyr og infrastruktur i de to alternativene
- konsekvenser for yrkesrelevans og forholdet til næringsliv/praksisfelt
- HiSTs regionale oppgaver

Utvalget gis følgende sammensetning:

1. Dekan Arnulf Omdal (leder)
2. Dekan Sissel Ravnsborg
3. Dekan Lars Nygård
4. Leder fra studentparlamentet
5. En studentrepresentant etter forslag fra Studentparlamentet
6. En faglig representant etter forslag fra avdelingene
7. En administrativ representant etter forslag fra avdelingene og seksjonsdirektørene
8. 2 oppnevnt fra arbeidstakerorganisasjonene
9. 2 eksterne medlemmer

Organisasjons- og personaldirektør er sekretær for utvalget.

De eksterne representantene, samt den faglige og den administrative representanten fra avdelingene (pkt. 6 og 7) oppnevnes av rektor i samråd med dekanene. Utvalget avleverer utredningen innen 1. mai 2005. Utredningen skal være på maks 20 sider.

I etterkant av vedtaket oppnevnte rektor til utvalget:

- Merethe Storødegård, regiondirektør, Næringslivets hovedorganisasjon
- Tor Åm, kommunaldirektør, Trondheim kommune
- Liv Thommesen, førsteamanuensis
- Eva Terese Voldhagen, førstekonsulent
- Mikael Strand, student

Bjørn Tore Johansen har i egenskap av vervet som Studentparlamentsleder vært medlem i utvalget. Arbeidstakerorganisasjonene oppnevnte førsteamanuensis Beate Ystenes (TEKNA) og rådgiver Ola Gulla (Norsk tjenestemannslag) som deres representanter i utvalget.

Etter anmodning fra utvalgslederen utvidet rektor leveringsfristen til 1. juni og rammen for antall sider. Utvalget takker rektor for dette.

Som ledd i arbeidet har utvalget fått utredet sentrale problemstillinger av NIFU STEP (Norsk institutt for studier av forskning og utdanning. Senter for innovasjonsforskning). Grunnlaget for bestillingen er ligger i en prosjektbeskrivelse, som ble utviklet av NIFU STEP og utvalgsleder i fellesskap. Leveransen

fra NIFU STEP inngår som viktig, forskningsbasert underlagsstoff til dette utvalgets utredning. Rapporten *Høyere utdanning i Trondheim. Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing mellom HiST og NTNU* navngis i denne utredningen "Nifustep05".² Utvalget takker forsker Tine Sophie Prøitz og direktør Petter Aasen for arbeidet og for deres øvrige bistand med råd og kritiske blikk.

Seniorrådgiver Kjell Hansen og førstesekretær Per Vidar Melkvik har utgjort utvalgets sekretariat. Seniorrådgiver Gunnar Bendheim, hovedbibliotekar Randi Tyse Eriksen og seniorrådgiver Ragnhild Nisja har gitt viktige utrednings- og utformingsbidrag.

Ressurspersoner innen- og utenfor NTNU og HiST har gjennom samtaler delt romslig av sine kunnskaper, innsikt og kompetanse. Utvalget takker dere alle for raus tidsbruk.

Utvalget har hatt 12 møter og ett 2 dagers seminar. Det er gjennomført 4 informasjons- og dialogmøter med tilsatte og med studenter. Utvalget har etablert egne nettsider med dialogforum.

Utredning og dokumentasjonsmateriale leveres som 2 separate dokumenter. Utvalget mener det vil øke brukervennligheten.

Utvalget takker Høgskolestyret for oppdraget, og avleverer med dette utredning og dokumentasjonssamling.

Trondheim, den 1. juni 2005.

Ola Gulla/s/

Bjørn Tore Johansen/s/

Lars Nygård/s/

Sissel Ravnsborg/s/

Merethe Storødegård/s/

Mikael Strand/s/

Liv Thommesen/s/

Eva Terese Voldhagen/s/

Beate Ystenes/s/

Tor Åm/s/

Arnulf Omdal/s/

Kjell Hansen/s/
sekretær

² Utredningen finner en på http://www.nifustep.no/norsk/arbeidsnotater/h_yere_utdanning_i_trondheim
Prosjektbeskrivelsen finner en på
http://www.hist.no/intern/utvalg/dokumenter/10000069/Prosjektskissen_for_NIFU_STEP.doc

Innhold

INNLEDNING.....	VI
1 HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG.....	1
1.1 HOVEDPROFIL OG HOVEDTALL	1
1.2 STRATEGISK PLANER OG MÅL.....	1
1.3 ØKONOMISK SITUASJON OG BESLUTNINGSKOMPETANSE	2
1.4 NOEN RESULTATER, INSTITUSJONSNIVÅ.....	2
1.5 HØGSKOLENS ANSIKTER – KULTUR OG ENKELTE RESULTATER.....	6
1.6 HiST – STYRKER OG SVAKHETER.....	8
2 NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET	11
2.1 HOVEDPROFIL OG HOVEDTALL	11
2.2 STRATEGISKE PLANER OG MÅL.....	11
2.3 TVERRFAGLIGE SATSINGER	12
2.4 FAGLIGE SÆRDRAG MED RELEVANS FOR HIST	12
2.5 ORGANISATORISKE KJENNEMERKER	13
2.6 FELLES STRATEGIPLAN FOR NTNU OG SINTEF – INTERNE UTFORDRINGER.....	14
2.7 NTNU – STYRKER OG SVAKHETER, HESTNESUTVALGETS RAPPORT	15
3 UTVIKLINGSTREKK SOM UTFORDRER HIST.....	16
3.1 NORGE 2005.....	16
3.2 TRØNDELAG 2005 - TO BEKYMRRINGSMELDINGER.....	18
3.3 HiST 2005 – UTVIKLINGSTREKK OG STARTPOSISJON	19
4 TRONDHEIM 2005 – LITT FUSJONSKUNNSKAP OG LITT REALITETER.....	20
4.1 SAMORGANISERING OG SAMLOKALISERING, JUNI 2005	20
4.2 FUSJONER I HØYERE UTDANNING – HOVEDFUNN FRA FORSKNINGEN.....	22
4.3 NTNU OG HiST – AVGJØRENDE SAMMENHENGER	24
4.4 VISJON.....	24
4.5 KOMPLEMENTARITET – DE FLESTE HiST-UTDANNINGENE	24
4.6 OVERLAPPING - INGENIØRUTDANNINGENE	25
4.7 KONKURRANSE	26
4.8 ORGANISATORISKE TREKK	26
4.9 STYRKEFORHOLDET MELLOM NTNU OG HiST	27
4.10 EKSISTERENDE SAMARBEID	28
4.11 KULTUR, UTVIKLINGSBARRIERER, RISIKOPROFIL OG KONSEKVENSER	28
4.12 EN ORGANISATORISK FORMEL: KONTINUUMSMODELLEN	29
4.13 FORHANDLING MELLOM HiST OG NTNU	30
4.14 INTERESSENER I SPØRSMÅLET OM HiST OG NTNU.....	30
5 INNSTILLING - ANBEFALINGER.....	32
5.1 GRUNNLEGGENDE UTGANGSPUNKT FOR DETTE UTVALGET.....	32
5.2 PREMISSER FOR UTVALGETS ARBEID.....	32
5.3 "HiSTNTNU" – PERSPEKTIVER OG MULIGHETER.....	33
5.4 "HiSTNTNU" – TRUSLER OG SÅRBARHET	34
5.5 HiST FORTSATT – PERSPEKTIVER OG MULIGHETER.....	36
5.6 HiST FORTSATT – TRUSLER OG SÅRBARHET	36
5.7 ANBEFALINGER TIL HØGSKOLESTYRET OM VIDERE SAKSGANG VED HIST	38
LITTERATUR OG REFERANSER.....	40

Innledning

Utvalgssammensetning - mandat

Dette utvalget har kompetanse til å gi høgskolens *egne* vurderinger og argumenter i forhold til en eventuell sammenslåing med NTNU. Gjennom sin eksterne representasjon har utvalget også kompetanse til å bringe inn synspunkter fra interessentsiden næringsliv, offentlig tjenesteyting, region og kommune.

Utvalgets mandat omhandler NTNU. Universitetet har ikke deltatt i utredningsarbeidet. Dette utvalget har derfor ikke kompetanse til drøfte en eventuell framtidig HiST-allianse ut fra interessenten NTNU. Men utvalget kan fortolke NTNU slik institusjonen framstår og vurderer seg selv i offentlig tilgjengelige dokumenter. En slik fortolkning er viktig, og den inngår som del av denne utredningen.

Institusjonelt *gjensidige* betraktninger av en framtidig strategisk allianse HiST og NTNU må eventuelt utredes og utvikles gjennom et fellesprosjekt mellom lærestedene.

Samlokaliseringsprosjektet i relasjon til utvalgets mandat

I løpet av våren 2005 er det etablert et felles samlokaliseringsprosjekt mellom NTNU og HiST ("NTNU2020/HiST2020 – Eventuell samlokalisering"). Dersom en samlokalisering i et eller annet alternativ realiseres helt eller delvis, vil en programmeringsfase utrede bygningsutforming, nærhetsbehov, fellesbruk av lokaler, infrastruktur, utstyr, mv.

Et samorganisert "HiSTNTNU" vil kunne bedre forutsetningene for en koordinert og optimalisert utnyttelse av utstyr og infrastruktur (innkjøp, økonomi, drifting, støttefunksjoner, døgnkontinuerlig drift etc). Erfaringer viser likevel at et samorganisert "HiSTNTNU" ikke er en nødvendig forutsetning for å oppnå slike stordriftsfordeler. Dagens samarbeid mellom NTNU, HiST og Medisinsk teknisk forskningssenter fungerer godt.³

Mot denne bakgrunn har utvalget ikke prioritert mandatpunktet "tilgang til utstyr og infrastruktur i de to alternativene", utover den anbefalingen som framkommer i kapittel 5.

Samorganiseringsspørsmålets aktuelle status ved NTNU og HiST

Høgskolen arbeider for tida både med spørsmål omkring samlokalisering og samorganisering med NTNU. Universitetsstyret har på sin side eksplisitt bestemt at NTNU ikke skal berøre institusjonsforholdet til HiST før eventuelt etter mars 2006. Dette vedtaket gir heller ingen garanti for at institusjonsforholdet til høgskolen skal utredes etter den tid. Dette utvalget leverer sin utredning 9 måneder før en kjenner til utfallet av 1. og 2. fase i samlokaliseringsprosjektet. Kapittel 4 (avsnitt 4.1) gir status for begge saker. I avsnitt 5.7 forsøker utvalget å gjøre en hensiktsmessig opprydning i dette spørsmålet, med anbefalinger til videre saksbehandling ved høgskolen. Utvalget gir denne delen av sine anbefalinger betydelig vekt.

Sammendrag

I kapittel 1 gis en presentasjon og vurdering av Høgskolen i Sør-Trøndelag. Utvalget har forsøkt å gi en nyansert beskrivelse av tilstand, styrke og svakheter. Kapitlet er ingen evaluering av høgskolen, men en barometerpeiling, som forsøker å ivareta det institusjonelle perspektivet så vel som de ulike fagmiljøenes/avdelingenes særtrekk.

I kapittel 2 gis en kort presentasjon av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, slik denne institusjonen framstår gjennom egne rapporter og evalueringer. Emneutvalget er dimensjonert ut fra relevansen til sammenslåingsspørsmålet.

³ Avdeling for mat- og medisinsk teknologi bekrefter tett faglig og ledelsesmessig samarbeid mellom partene. Bioingeniørutdanningen har hatt sine egne undervisningslaboratorier, enkelte grupperom og kontorer på MTFS (Medisinsk teknisk forskningssenter). I tillegg finnes det auditorier, møterom og grupperom som begge parter (NTNU og HiST) har benyttet etter et bestillingsprinsipp. Ordningen har vært enkel å håndtere og det har vært meget godt samarbeid mellom partene i alle år. Som konkret resultat vil bl.a.felles mastergrad i molekylærmedisin startes opp høsten 2005. På samme tid flytter St.Olavs Hospital, NTNU og HiST sammen i nye lokaler. Et overordnet prinsipp er at de avtaler som skal inngås, ikke skal føre til økt byråkrati og transaksjonskostnader. Arealene deles opp i felles areal, HiST/NTNU areal og særareal. Det vil utarbeides et system for bruk av lokalene som sikrer fleksibilitet, smidighet og høy utnyttelsesgrad.

Tilsvarende seleksjonskriterium ligger til grunn for beskrivelse og analyse av utviklingstrekk (kapittel 3).

Kapittel 4 har tittelen "Trondheim 2005 - litt fusjonskunnskap og litt realiteter". Kapitlet er utredningens knutepunkt. En sammenstilling mellom NTNU og HiST brytes mot hovedfunn fra fusjonsforskningen. Kapitlet gir oppspark til utvalgets anbefalinger i kapittel 5.

1 Høgskolen i Sør-Trøndelag

HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG ble etablert 1. august 1994 som del av høgskolereformen. I Trondheim fusjonerte 8 selvstendige læresteder til Høgskolen i Sør-Trøndelag. Det var til dels betydelig lokal motstand mot fusjonen. Etter 11 år framstår HiST som en institusjon med mange ansikter. For omgivelsene synes det tidvis som om det fortsatt er flere selvstendige høgskoler som trer fram under HiST-logoen. Også internt i høgskolen framstår HiST som en virksomhet med til dels svært ulike kulturer. Dette er forhold som delvis kan spores tilbake til situasjonen bak dannelsen i 1994. HiSTs fysiske og administrative desentralisering i disse 11 årene kan ytterligere ha forsterket tendensen.

ÉN HØGSKOLE – FLERE ANSIKTER: det er intet særsyn blant fusjonerte enheter, som resultat av en påtvunget sammenslåing, heller ikke i Norge.

INSTITUSJONSBILDET GIR DERFOR EN DOBBEL UTFORDRING, når HiST skal beskrives. Dels skal høgskolens profil risses opp, slik den framstår ut fra aggregerte tall og i henhold til høgskolens egne dokumenter. Og dels må oppmålingen reflektere de særtrekk i organisasjonen som ulike fagmiljøer og fagkulturer representerer.

1.1 Hovedprofil og hovedtall

HiST er blant de største utdanningsinstitusjonene i Norge. Målt etter antall studentårsverk finansiert over UFDs basisbevilgning, er høgskolen den nest største statlige høgskolen etter Høgskolen i Oslo, og den 5. største utdanningsinstitusjonen totalt. Dette bildet endres noe når en måler ut fra faktisk antall registrerte studenter og faktisk budsjettildeling. Etter disse målene er også Høgskolen i Agder og Universitetet i Stavanger noe foran HiST i størrelse. Ser en på de to andre kjernevirksomhetene for høgskolen, FoU- og formidlingsaktivitet, rangeres ikke HiST så høyt. Men her foreligger det noe usikkerhet siden måleindikatorene er under omlegging. Sentrale nøkkeltall for HiST framgår av dok. 1.1.

De viktigste karakteristika for studietilbudet er den store bredden innen profesjonsutdanninger, og den tilsvarende mangelen på korte, universitetslike utdanninger, slik mange høgskoler tilbyr, der det tidligere var distriktshøgskoler. HiST dekker de vesentligste profesjonsutdanningene rettet mot helse- og sosialsektoren, undervisning i grunnskolen, teknologiske yrker (inkl. næringsmiddelteknologi) og økonomisk-administrative yrker. Høgskolen har for øvrig enkelte teknisk-medisinske studietilbud og en 3-årig tolkeutdanning. Bachelorutdanningene dominerer tilbudet ved høgskolen.

1.2 Strategisk planer og mål

HiST vedtok i 2000 en strategisk plan gjeldende for 2000 – 2010. Den ble revidert i mars 2005. Ved revisjonen er det gjort merkbare redaksjonelle og strukturelle endringer. Men hovedprofil og substansielle forhold ligger i store trekk fast.

Som første ledd i virksomhetsidéen (dok. 1.2) adapteres universitets- og høgskolelovens formålsparagraf: HiST skal gi utdanninger "... som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap". Deretter tar høgskolen mål av seg å utdanne "...kandidater som med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte, robuste kunnskaper og sosiale egenskaper skal videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i". I siste ledd slås det fast at HiST skal utvikle ny kunnskap som "... som skal komme allmennheten, våre partnere i næringslivet og offentlig sektor til gode, samt at den skal bidra til utvikling i regionen". Gjennom virksomhetsideen befestes høgskolens selvforståelse som profesjonsutdanner, som aktør med kompetanse i forhold til praksisfeltet, og som regional innovasjonsaktør.

I den strategiske planen er det fastsatt mål innenfor virksomhetens hovedområder. Målene oppfattes i hovedsak som intensjonserklæringer uten en klar retning for operasjonalisering, målbarhet og tids-/ansvarsfesting. Det ikke fastsatt nye handlingsplaner for sentrale områder etter planrevisjonen i 2005. Strategisk plan gir i noen grad retningen for hvilke tiltak som skal iverksettes for å nå mål. I dok. 1.3 - 1.6 gir utvalget en oversikt over hovedinnhold i strategisk plan.

HiST meisler ut en strategi der institusjonen primært framstår som en undervisningsinstitusjon, deretter som en formidler og kompetanseressurs for regionen, og til sist som en FoU-institusjon. Selv om planen ikke er direkte operasjonaliserbar i sine formuleringer, kan føringer bl.a. fra departementet og UHR sikre internasjonal forankring i deler av virksomheten. NOKUT-evalueringer vil kunne

garantere for en nasjonal standard, og oppgang/nedgang i HiSTs studentrekruttering, oppdragsvirksomhet og EVU vil si noe om tilhørighet til profesjonene og posisjon i regionen. FoU-virksomheten er imidlertid ikke bundet like sterkt til profesjonene og regionen i denne planen, bl.a. fordi en som seriøs FoU-institusjon skal kunne beholde en kritisk avstand til sitt forskningsfelt.

1.3 Økonomisk situasjon og beslutningskompetanse

Høgskolen har myndighet til å iverksette alle faglige og kompetansemessige tiltak som kan være nødvendige for å nå strategiske mål. UFD har beslutningsmyndighet på 2 områder i relasjon til overordnede mål, oppretting av mastergrader og Ph.d. (doktorgradsstudier). Tilgangen på økonomiske ressurser og styrings-/beslutningsevne er to grunnleggende parametere som vil virke inn på HiSTs mulighet for strategisk måloppnåelse. I henhold til høgskolens egen selvforståelse oppsummeres disse slik i budsjettdokumentene:

- **Økonomi:** Høgskolen mener å kunne dokumentere at basisbevilgningen knyttet til høgskolens virksomhet er vesentlig svakere enn for de øvrige statlige høgskolene. Interne beregninger viser at om HiST skulle hatt samme basisbevilgning pr studentårsverk som de mest sammenlignbare institusjonene (HiO og HiB), skulle årlig basisbevilgning økt med om lag 40 millioner. Det pekes på tre hovedforklaringer til dette: a) historisk var det et lavt bevilgningsnivå til alle høgskolene som inngikk i HiST, b) metodikken for konstruksjon av det gjeldende finansieringssystemet og c) beregningsfeil i UFD ved etableringen av basisbevilgningen. Som viktige konsekvenser av det lave bevilgningsnivået pekes det på manglende økonomisk evne til å bære nødvendig FoU-aktivitet og utvikling av høyere grads utdanninger.
- **Styrings-/beslutningsevne:** Høgskolen foretok en betydelig omorganisering ved inngangen til 2004. Denne omfattet både organisasjonsstruktur, styringsordning, faglig- og administrativ ledelse og administrative strukturer. Hovedtrekkene i organisasjonsendringene er harmonisering av avdelingsstørrelser gjennom oppretting av to nye avdelinger, avvikling av tredje styringsnivå (instituttene), overgang fra valgte til tilsatte enhetlige ledere (dekaner) på avdelingsnivå, utpekte faglige ledere på programnivå, og administrativ sentralisering. Endringene er iverksatt med det formål å styrke den faglige ledelsen og innovasjons- og gjennomføringsevnen. Slik en tolker budsjettdokumentet, er den sentrale ledelsen så langt trygg på at gjeldende ordning er adekvat for måloppnåelsen. Høgskolen har ennå ikke evaluert endringene, som ikke kan karakteriseres som "etablert".

Den økonomiske situasjonen for høgskolen vil, om den er korrekt framstilt, legge betydelige beskrankninger på det strategiske handlingsrommet. Den kan også i seg selv gi grunnlag for å vurdere realismen i noen av de strategiske målene som er satt opp for høgskolen. Høgskolens opplevde økonomiske begrensninger til å opprette egne mastergrader er eksempelvis et gjennomgående budskap i høgskoledirektørens saksframlegg i HS-sak 049/2004 "Institusjonsstruktur i høyere utdanning i Midt-Norge" (<http://www.hist.no/omhist/org/styret/2004/saker/0492004.pdf>).

Utvalget har ikke hatt mulighet til å foreta en nærmere analyse av disse to områdene. Men det ville vært interessant å se nærmere på forholdet mellom økonomiske rammer og beslutningsevne, herunder høgskolens evne til å allokere ressurser til kompetanseheving innen prioriterte programområder og fagmiljøer.

1.4 Noen resultater, institusjonsnivå

Studentrekruttering

Høgskolen har hatt en meget tilfredsstillende søkning til sine studier, med 2,2 - 3 primærsøkere pr. studieplass til utdanninger som omfattes av Samordna opptak. Unntaksvis har lærestedet ikke helt utklart å fylle alle disponible studieplasser. Også til etter- og videreutdanning har søkningen jevnt over vært god. Søkingen er svakere for 2005. Men en må konkludere med at det er sterk konkurranse om studieplassene ved HiST. De mest populære helse- og sosialfagene, lærerutdanning og økonomisk utdanning bærer den store søkermengden. Innen teknologi har HiST langt færre søkere, og tømmer i praksis ventelistene hvert år. Innen dette utdanningsfeltet er det interne forskjeller. Ett resultat av svak søkning er at institusjonen får studenter med en faglig utgangsposisjon som er dårligere enn ønsket.

Studiepoengproduksjon

HiST har en høy, og stigende, produksjon av studiepoeng. For 2004 ble det produsert om lag 5500 egenfinansierte 60-studiepoengsenheter, en økning på 6,3 % fra 2003. Resultatene er uttrykk både for høy produksjon pr student, og et høyt antall studenter. Sett i forhold til HiSTs basisbevilgning kan

det framstå som problematisk, eller paradoksalt, at høgskolen har lagt seg på en så høy overproduksjon. Høgskolen søker å kompensere for lav basisbevilgning gjennom høy produksjon. I lengden kan det vise seg vanskelig å opprettholde en (for) høy studiepoengsproduksjon. Følgen av en reduksjon vil være reduserte inntekter. Det er ikke fastsatt mål for produksjonsnivå, og en nærmere vurdering av produksjonsvolumet i forhold til den samlede virksomheten er derfor vanskelig.

Gjennomføring

Høgskolen ligger godt an i andel studenter som fullfører på normert tid, men det er betydelige forskjeller mellom utdanninger ved høgskolen. Ingeniør- og økonomiutdanning har langt dårligere gjennomføring enn mange av helse- og sosialfagene. Dette er et mønster som går igjen ved andre institusjoner. Samtidig som HiST har god gjennomføring, har høgskolen også en relativt høy strykprosent. Dette kan umiddelbart synes paradoksalt, men kan forklares med to forhold: Ingeniørutdanningene (og delvis økonomi) utgjør en relativt stor del av HiSTs samlede volum. Disse studiene har også mange eksamensforekomster pr. student i forhold til andre utdanninger.

For 2004 er det for første gang produsert statistikk over i hvor stor grad studentene har gjennomført i forhold til egen individuell utdanningsplan. Høgskolen ligger godt an med en gjennomføring på 89 prosent. Foreløpig må en vurdere dette tallet med varsomhet. HiST har etter flere målekriterier en god gjennomføring sett i nasjonal målestokk. Produksjon av studiepoeng pr. student er blant de høyeste i landet, og har vært det over flere år (jfr. dok. 1.7a-b). Ut fra to foreliggende oversikter har høgskolen høyere gjennomføringsgrad enn høgskolesektoren så vel som for UoH-sektoren i gjennomsnitt.

Utdanningsportefølje

Etter revidert strategisk plan 2005-2010 skal HiST ha en sterk posisjon i utdanningsmarkedet gjennom målrettet satsing på kvalitet og nyskaping i studier og læringsformer, gjennom relevant forsknings- og utviklingsarbeid, og gjennom alliansebygging med andre læresteder. Relevans og praksisnærhet er videre gjennomgående mål i planen. – Hva er status per i dag?

HiST har en omfattende, men også nokså statisk portefølje av grunnutdanninger. Fra 1995 har det vært en klart begrenset innovasjonstakt i forhold til etablering av nye grunnutdanninger. Bortsett fra mindre justeringer av studielengde, er det 6 nye utdanninger som har kommet til siden starten. Bare én utdanning er nedlagt (Bergteknikk)⁴. Til sammenligning har Høgskolen i Agder 42, Høgskolen i Bergen 9, Høgskolen i Bodø 27, Høgskolen i Nord-Trøndelag 19, Høgskolen i Oslo 22, og Universitetet i Stavanger 19 studier i dag, som ikke fantes i 1995⁵. For noen institusjoner er det også kommet til og lagt ned studier i tidsperioden, uten at dette reflekteres i tallene. For HiST er det ikke gjort særlige endringer i perioden, bortsett fra nye fagtilbud internt i utdanninger. På videreutdanningsnivå synes innovasjonstakten å ha vært langt høyere. Men VU-enheter er vanskeligere å måle, fordi det er mer sporadiske opptak til disse.

Relevans er ikke uten videre lett målbart. En kontinuerlig utvikling av nye og oppdaterte utdanningsprogram kan være en indikasjon på at tilbudenes relevans stadig prøves og forbedres. Vedlikehold av relevans kan også skje gjennom utvikling av studieplanen for eksisterende utdanninger. HiST sin portefølje består i stor grad av basisutdanninger som må antas å ha lang levetid. Høgskolen har i liten grad motepregede studier. Dette kan tilsi at behovet for utskiftninger i porteføljen er relativt lavt. Men situasjonen kan også være resultatet av at den mangeårige gode søkningen ikke sporer til endringsberedskap og innovasjoner i samme grad som svak søkning ville tvunget fram.

Faglig kompetanse og FoU - institusjonsbildet

HiST har høye mål for FoU-området. En kan uten videre slå fast at høgskolen har atskilling lengre vei til måloppnåelse på dette området enn på utdanningsområdet. Administrativ støtte og koordinering av området har ikke vært høyt prioritert. Det er få direkte kvantifiserbare mål innenfor området. Men det er relativt lett å peke på målekriterier. Høy andel tilsatte med formell forskerkompetanse vil være en forutsetning for at forskning kan foregå i stort monn. Antall vitenskapelige publikasjoner, antall stipendiater, egne mastergradstilbud og ekstern finansiering av FoU-aktivitet vil være andre indikatorer.

⁴ Av tilbudene i Samordna opptak i 1995, er Bergteknikk nedlagt som selvstendig studium. Musikk og Elkraftingeniør er også tatt ut som søknadsalternativer, men eksisterer fortasatt med hhv lokalt opptak og som del av elektronikk.

⁵ Tallene er anslag basert på oversikter fra SO for 1995 og 2005. Marginale endringer knyttet til kvalitetsreformen, er ikke regnet som nye utdanninger. Det hefter usikkerhet knyttet til tallene, for eksempel er det vanskelig å vurdere om det er reelle faglige endringer eller bare kosmetiske i form av navneendring etc.

Stillingsstruktur

(Jf. dok. 1.8 a-b.)

I 2004 hadde høgskolen 5 professorer og 58 førsteamanuenser i fast stilling, stillingskategorier hvor det i dag kreves forskerkompetanse (doktorgrad/tilsvarende) for tilsetting. Det utgjør hhv. 1,3 % og 14,9 % av totalt antall faglige stillinger. Dette er lavt, særlig på professornivå, sammenlignet med mange andre institusjoner. En del av førstestillingene er tidligere tildelt på annet grunnlag en doktorgrad. Langt over 80 % av høgskolens faglig tilsatte mangler formell forskerkompetanse. I tillegg kommer om lag 32 stipendiater som er under kvalifisering for forskerkompetanse. Det er satt av midler til professorkvalifiseringsstipend. På sikt vil disse tiltakene kunne bidra til å høyne fagkompetansen ved HiST.

Årsaken til den lave andelen med professorkompetanse er nok todelt. Satsingen på FoU på HiST er av relativt ny dato, og det tar tid å bygge opp denne typen kompetanse. Det har også vist seg vanskelig for mange fagområder å rekruttere slik kompetanse utenfra. Dels kan dette skyldes at HiST ikke oppleves som en attraktiv forskningsinstitusjon sammenlignet med andre institusjoner i Trondheim. Dels kan det bunne i mangel på professorkompetanse nasjonalt innen deler av høgskolens områder.

Høgre grads studier

For å få akkreditering av mastergradstilbud, er det bl.a. en forutsetning at det drives aktiv forskning innenfor området. I så måte vil mastergradstilbud også tjene som indikasjon på FoU-aktivitet. I høgskolens strategiske plan framgår det at høgskolen har ambisjoner om å tilby minst 5 mastergrader med egen akkreditering, og minst 8 sammen med andre (fellesgrader) innen 2010.

Høgskolen har så langt oppnådd egen akkreditering for tre utdanningstilbud. Det er ikke søkt om akkreditering for flere. I tillegg har høgskolen 6 mastertilbud i samarbeid med andre, og ytterligere ett under planlagging. En må derfor kunne konkludere med at HiST har kommet langt i retning av måloppnåelse. Rekruttering av kvalifisert vitenskaplig personale kan bli et viktigere hinder for videre oppbygging av mastergrader, enn tilgang på økonomiske ressurser.

Dok. 1.9 viser at HiST ligger noe tilbake for flere andre høgskoler når det gjelder utvikling av mastergrader. Men bildet er blandet. Sammenligningen med for eksempel HiA, HBO og UiS, kan være vanskelig sett på bakgrunn av at disse institusjonene hadde siv.ing.- og siv.øk.- grader, som nå automatisk regnes som master. Mer relevant kan det være å sammenligne med HiO og HiB. Her ligger HiST noe etter Oslo, men foran HiB.

FoU-publikasjoner

For 2004 er det innført et nytt system for rapportering av vitenskapelig publisering i universitets- og høgskolesektoren. Universitets- og høgskolerådets formidlingsutvalg vil som kjent også ferdigstille sitt arbeid før 1.juli 2005. Fra 2004 rapporteres vitenskapelig produksjon til DBH-basen⁶.

I henhold til tidligere styrevedtak skal høgskolens avdelinger fra 2004 ha kommet opp på 25% FoU, som snitt av faglige stillingsressurser (HS 32/99, Gjennomgang av faglig virksomhet ved Høgskolen i Sør-Trøndelag). Det kan derfor være på sin plass å se om den gradvise veksten i FoU-ressurs fram til 2004 har medført økt aktivitet innen både forskning og formidling.

Ser vi på utviklingen de fire siste årene, er forholdet på institusjonelt nivå mellom FoU og formidling ikke i merkbar endring (jfr. dok. 1.10k). FoU-rapporteringen utgjør om lag 40% og formidling ca. 60% av høgskolens rapportering. Ressursene som er satt inn ser ikke ut til å ha endret dette bildet. Rapportering i Forskdok har vist ett bilde av situasjonen. DBH-basen viser fra og med 2004 et annet. Høgskolen i Sør-Trøndelag la lista høyt ved rapportering til denne basen, for at tallene skal være sammenlignbare også etter at formidlingsmodulen er på plass. En konklusjon for FoU-produksjon slik den framstår i DBH-basen for 2004, skulle tilsi at HiST rangeres som nr. 8 av de statlige høgskolene i antall publikasjoner, men på 10.plass når vi tar hensyn til publikasjonspoeng, og på 9.plass når vi rangerer forfatterandelene. Selvsagt er det ulikheter i publikasjonstradisjoner fagmiljøer i mellom, noen er mange forfattere på et bidrag, andre en eller ganske få, noen publiserer mest i tidsskrifter, andre i bøker - men dette gjelder jo også for de andre høgskolene. Ser vi på nasjonale og internasjonale tidsskrifter med fagfellevurdering, rangeres HiST på 6.plass i antall artikler, og på

⁶ Siden disse to systemene ikke ble ferdigstilt samtidig, er nok noe allmennrettet og brukerrettet formidling (for eksempel lærebøker og fagbøker) av enkelte institusjoner kategorisert som vitenskapelige publikasjoner. Tallene for den totale vitenskapelige produksjonen 2004 må derfor brukes med noe varsomhet. Kategorien artikler i vitenskapelige tidsskrift med fagfellevurdering er mer sammenlignbar institusjonene imellom. (Kryssjekking viser at tallene ikke er konsistente, jfr. <http://dbh.nsd.uib.no/dbh/analyse.jsp>).

7.plass når vi ser på forfatterandeler. En forklaringsfaktor i HiST er at det tar tid å bygge opp et FoU-miljø, og avdelingene har innfridd vedtaket om økt FoU-andel i svært ulike takt. Selvsagt kan de siste års omorganiseringsprosesser også ha tatt fokus bort fra denne type faglig virksomhet.

Leses den nye strategiske planen i lys av et potensielt samarbeid med NTNU, er det nettopp på punktet FoU at HiST vil ha de største problemer med å kunne framstå med tilstrekkelig vitenskapelig tyngde. Finansieringsmodellen for universitets- og høgskolesektoren er på dette punktet under omlegging. Men materialet som kan trekkes ut fra ForskDok og DBH-basen, viser en FoU-produksjon som samsvarer lite med begrepet 'vesentlig kunnskapsprodusent'. Sammenlignes HiST med større statlige høgskoler i Norge, går HiST-profilen mot det Universitets- og høgskolerådet vil kalle brukerrettet eller allmennrettet formidling: Det skrives fagbøker og lærebøker ved høgskolen. (Jfr. A-notat 1 og dok. 1.10a – g.)

Internasjonalisering

Målsettingene rettet inn mot internasjonalisering er todelte. På den ene siden er de rettet mot mål for aktivitet på student og lærerutveksling, og på den andre siden er de knyttet opp mot internasjonalt faglig nivå og internasjonal relevans.

Når det gjelder studentutveksling ligger HiST etter både egne og nasjonale målsettinger, til tross for at det foreligger utvekslingsavtaler som kunne håndtere en betydelig større mengde. Realiteten kan være at sentrale myndigheter og HiST har andre mål og ambisjoner enn det studentene har (dok. 1.11).

Forhold knyttet til kvalitet på internasjonalt nivå, internasjonal relevans osv, er langt mindre målbart. Også for de enkelte fagmiljø vil det ofte være vanskelig å kalibrere egen faglig aktivitet opp mot et internasjonalt nivå. En betingelse for å få det til, vil antagelig være gjennom deltakelse i internasjonale nettverk, konkret faglig samarbeid med utenlandske institusjoner, publisering i internasjonale tidsskrift og FoU-samarbeid. Slike forhold vil i noen grad være målbare.

HiST har en svært lav utveksling av faglig tilsatte vurdert mot andre større høgskoler (dok. 1.12).

HiST i regionen

Høgskolen har løftet sitt regionale engasjement. Koordineringen er styrket, og institusjonen har fastsatt handlingsplan for innovasjon og entreprenørskap. En har i drift relativt mange utviklingsprogrammer under paraplyene Næringsrettet høgskolesatsing og Forskningsbasert nyskaping (FORNY). Det er de siste årene inngått samarbeidsavtaler om både desentraliserte grunnutdanninger og EVU og samarbeid om praksisplasser i helse- og sosialfaglige utdanninger. HiSTs ulike fagmiljøer er stor bidragsyter ved regionale fagkonferanser. Gjennom profesjonsstudiene bidrar høgskolen til å utvikle sine praksisfelt i regionen, som er til nytte for bl.a. offentlig sektor i egenskap av å være sykehus eller skoleeier og for HiSTs utdanninger. Gjennom Stortingets vedtak om Kompetanseløftet i grunnopplæringen (St.meld 30 (2003-2004) Kultur for læring) er ALT på vei inn i et omfattende utviklingssamarbeid med skoleleiere.

Vurdert blant landets 6 største høgskoler lå HiST lavest målt i eksterne inntekter (2003). Det aktivitetsområdet som trekker vesentlig ned, er de påfallende lave inntektene fra kategorien næringsliv/private (dok.1.13.). Tabellen viser at der er en betydelig økning for høgskolesektoren fra 1998 til 2003. Høgskolene øker sin relative andel av UoH-sektorens totale inntekter fra oppdragsgiverne statlige etater, kommuner/fylkeskommuner og fra Forskningsrådet. Høgskolene i Stavanger og Oslo toppe i særklasse statistikken. HiS har en imponerende aktivitetsøkning innen oppdrag fra private/næringsliv. HiOs styrker sin 2. plass gjennom store inntekter fra statlige etater, Forskningsrådet og næringsliv/private. To forhold er slående for HiST:

- HiST har et høyt inntektsnivå fra statlige etater og kommunale og fylkeskommunale instanser, spesielt sammenlignet med NTNU.
- HiST ligger på bunnivå i kategorien inntekter fra private/næringsliv. (En tar her forbehold om korrekt formålskoding i regnskapet.)

At HiSTs inntektsmålte relasjon til private/næringsliv er liten, betyr ikke at innsatsen er lav. For det første er stat, fylkeskommune og kommuner oppdragsgivere for næringslivsrettede aktiviteter. For det andre er høgskolens forbindelser til bedrifter relativt mange gjennom studentoppgaver, som utarbeides i de teknologiske miljøene og på det økonomisk-administrative fagområdet⁷. For det tredje

⁷ Gjennom studentenes hovedprosjekter ved AFT, AMMT og TøH gjennomføres det i gjennomsnitt

har høgskolen en ganske utstrakt kontaktflate med små og mellomstore bedrifter. Denne småskalaaktiviteten er viktig, selv om ikke gir stor regnskapsmessig uttelling. Kommunikasjonen på prosjektnivå mellom HiST og samarbeidspartnere og oppdragsgivere vurderes som god.

1.5 Høgskolens ansikter – kultur og enkelte resultater

Målene med høgskolereformen (1994) var bedre faglig samarbeid på tvers av sammenslåtte læresteder, sterkere utdanningskulturer, og større studiemuligheter for studentene på tvers av gamle institusjonsgrenser. Disse målene er i liten grad oppfylt ved høgskolene. Motkreftene var nasjonale fagstandarder og dels også ulike fagkulturer i de fusjonerte organisasjonene. De nasjonale fagstandardene og påbygningsproblematikk til høgre grad drev økonomi- og ingeniørutdanning til å tenke faglig vertikalt, og ikke tverrfaglig samarbeid innen de fusjonerte lærestedene.

Allmennlærerutdanningen var permanent utsatt for endringer fra Stortingets side, og krav om fagdidaktisk innretning minimaliserte mulighet til innpassing av fag fra andre utdanninger. Helse- og sosialfagene representerer motsatt tendens. Samme organisatoriske paraply og felles utfordringer i nasjonale rammeplaner bidro til et nærmere samarbeid mellom helse- og sosialfagene. - Denne dynamikken er godt belyst i forsknings- og evalueringslitteraturen i Norge (Kyvik 2002a, Kyvik og Aasen 2002, Nordgård og Kyvik 2002, Skodvin 2002 m.fl.).

I HiST har TØH soknet til distriktshøgskole-tradisjonen, med klar fagdisiplinær identifikasjon. Helse- og ingeniørutdanninger har tilhørt en utpreget profesjonstradisjon. Allmennlærerutdanning har på sin side hatt brytning mellom profesjonsperspektiv og disiplinorientering innen de fleste av sine fagområder. Slike indre spenninger utfordrer ledelse og styring ut fra overordnede felles mål for institusjonen. Berge og Gammelsæter (2002) brukte konkret HiST sin næringslivskontakt for å synliggjøre utfordringer ved samordning av virksomheter med så ulike kulturelle utgangspunkt.

HiST-avdelinger og enkelte resultatområder

Når materialet belyses fra avdelingsnivå, kommer et svært variert bilde av høgskolens resultater fram. TØH og ALT skiller seg så langt ut med vesentlig sterkere portefølje (førstestillinger, professorer), og antall faglig-vitenskapelige resultater, enn det de andre avdelingene har. De helsefaglige miljøene har fortsatt lav akademisk portefølje, men enkelte programområder er aktive som FoU-producenter. Teknologimiljøene skiller seg i HiST ut som et område både med problematisk rekruttering til enkeltstudier og relativt sett svært lav FoU-produksjon.

Fig. 1.1: Resultatområder og interne variasjoner i HiST

Område	Dok.:	HiST sine ansikter
Vitenskapelig kompetanse	1.14	TØH har klart høyest akademisk nivå, ASP/AHS like klart det laveste. ALT og "gamle" AFT har relativt likeartet kompetanse, på 2 unntak nær: ALT har høy stipendiatandel og 3 professorer, mens AFT og AITeL har ingen professorer og få stipendiater.
FoU-ressurs som andel av faglige stillinger totalt	Avdelingenes budsjett-dok.	TØH har 40 %. ALT har 25-30%, mens de andre avdelingene i varierende grad har implementert vedtaket om 25% FoU som snitt. AFT melder i årets budsjett-dokument at FoU-andelen er 15%.
FoU-produksjon	1.10h og A-notat 1.	Med utgangspunkt i rapporterte artikler i vitenskapelige tidsskrifter (2004), har ALT 35% av artiklene (45% av forfatterandelene), de teknologiske miljøene samlet 27 % av artiklene (11 % av forfatterandelene) helsefagene har samlet 19% av artiklene (25% av forfatterandelene), mens TØH har 16% av artiklene (19% av forfatterandelene). Ut fra Forskdoks UFD-tabell kan avdelingene rangeres slik (etter kvantitet, uten hensyn til antall tilsatte): ALT, AHS, TØH, AFT, AITeL, ASP og AMMT.
Formidling	ForskDok	Formidling (etter kvantitet) slik det er registrert i Forskdok, gir følgende rangerte rekkefølge: AHS, ALT, TØH, AFT, ASP, AMMT, AITeL
Mastergradsstudier		ALT: 2 TØH: 1 <u>Samarbeidende grader, annen institusjons akkreditering:</u> ALT 3 + 1 under planlegging; TØH 1; AMMT 1, AITeL 1
Eksternfinansiert virksomhet		I 2004 er det regnskapsført følgende inntekter fra eksternt finansiert virksomhet og NFR (i mill. kr.): ASP (8,3), ALT (6,2), AHS (3,8), AMMT (3,4), AFT (3,1), AITeL (1,1) og TØH (0,9). I tillegg er det regnskapsført i overkant av 3 mill på administrasjonen. Det er også knapt 16 mill i andre inntekter.

195 studentoppgaver pr. år. Med gjennomsnittlig 2 studenter pr. oppgave og en arbeidsinnsats på ca 300 timer pr. student, gir denne innsatsen sammen med lærerveiledningen en kalkulert samfunnsverdi på om lag 31 mill. kr. Dette er en verdi som ikke blir gjenspeilet i ordinære budsjetter eller annen rapportering. Hovedandelen av prosjektene blir gjennomført i regionalt næringsliv. Siden enkelte fagretninger har et nasjonalt nedslagsfelt og/eller studenter fra andre regioner som gjennomfører hovedprosjekter utenfor regionen, anslås det regionale bidraget å være 75% eller ca 23 mill. kr pr. år.

HiST-miljøer jamført med samme fagfelt ved andre institusjoner

Utvalget har sammenlignet fagområder ved høgskolen med tilsvarende fagfelter på andre institusjoner, for om mulig å få et grep på hvordan HiST sine miljøer ligger målt mot andre institusjoners. Dok. 1.17, som må brukes med varsomhet, gir indikasjoner på følgende:

Stillingsstruktur

- **Øk-adm-studier:** HiSTs avdeling TØH har utviklet en solid posisjon målt mot andre øk/adm-avdelinger, med stor andel førstestillinger og lavest andel høgskolelektorer. TØH har en lav andel stipendiater. Dette må bl.a. sees i forhold til at TØH nå stort sett tilsetter på førsteamanuensnivå.
- **Lærerutdanninger:** HiSTs avdeling ALT har god andel førstestillinger vurdert i forhold til andre høgskolers tilsvarende fagmiljøer. ALT har en spesielt høy stipendiatandel. (Høgskolelærer-andelen i ALT ligger innen et annet programområde enn lærerutdanning.)
- **Ingeniørfag:** HiSTs teknologiske miljøer ligger samlet i midtsjiktet av lærestedene vedrørende andel førstestillinger. Utviklingen i 5-års perioden gir en dreining mot høyere akademisk portefølje i form av førstestillinger ved disse HiST-avdelingene
- **Helse- og sosialfag:** Det akademiske nivået i HiSTs AHS og ASP ligger samlet lavest av sammenligningsgruppen. Det er dreining mot kompetanseheving som i de teknologiske miljøene i HiST. Utviklingen over 5-års perioden gir bud om en kompetanseheving på disse avdelingene.

FoU-produksjon

(Tidsskrifter med fagfellelvurdering, jfr.dok.1.10h og DBH-basen):

- **Øk-adm-avdelinger:** TØH lar seg vanskelig plassere direkte i sammenligning med avdelinger ved de andre høgskolene som er valgt ut her. TØH har 6 artikler, mens NTNUs institutt for samfunnsøkonomi (ISØ) med halvparten så mange vitenskapelige stillinger har 25, mens IØT, institutt for industriell økonomi og teknologiledelse med omtrent like mange tilsatte har 22.
- **Lærerutdanninger:** ALT har 13 artikler. Lærerutdanningen ved HiBergen har 12, HiOslo og HiHedmark har 7 hver. HiSTs lærerutdanning ligger følgelig bra an i FoU-produksjon.
- **Ingeniørfag:** HiSTs teknologiske miljøer har i 2004 registrert 10 artikler, ved teknologiske fag i HiAgder 15, HiBergen 18, HiStavanger 36, HiOslo 18. AITeL ved HiST har ingen i 2004.
- **Helse- og sosialfag:** AHS og ASP har registrert 7 artikler. De tilsvarende utdanningene ved HiAgder har 19, i HiBergen 13, HiOslo 44.

Samarbeid med NTNU på det faglige området

En sammenligning av registrerte forskningsprosjekter av universitetet og høgskolen i henholdsvis Bergen og Trondheim gir grunnlag for denne kommentaren (jfr. A-notat 1, del B):

For helse- og sosialfagene og teknologimiljøene ser det ut til at samarbeidet mellom UiB og HiB resulterer i mer produksjon enn samarbeidet mellom HiST og NTNU. Tendensen er omvendt når det gjelder lærerutdanning. I forhold til HiST-miljøene er det verd å merke seg at HiB og UiB samarbeider mer om det man kan kalle reell "vitenskapelig produksjon" – altså artikler i referee-tidsskrifter. I Trondheim er denne aktiviteten i større grad konsentrert om forskningsformidling, for eksempel samarbeid om lærebøker og framlegg på ulike konferanser.

Kan man i det hele trekke noen konklusjoner fra disse tabellene? AHS(/ASP) har mye nytte av samarbeid spesielt med SVT og medisinsk miljø ved NTNU i sin vitenskapelige produksjon, men det ser ut til at HiB har utnyttet potensialet bedre. Teknologimiljøene i HiST har liten vitenskapelig produksjon i forhold til HiB, men uansett ser det ikke ut til at det teknologiske miljøet på Gløshaugen er en nær samarbeidspartner. Igjen viser Bergen til omtrent dobbelt så mange refereeartikler som resultat av samarbeid mellom de to institusjonene HiB og UiB. Lærerutdanninga har svært lite av sin FoU-produksjon i etablert samarbeid med NTNU, og ser ikke ut til å ta ut potensialet når det gjelder drahjelp i forhold til vitenskapelig forfatterskap.

Når det gjelder undervisningssamarbeid, har vi tidligere i kapitlet presentert mastergradstilbudene NTNU/HiST. Et eksempel på et faglig samarbeid av en annen kategori, er den såkalte "Trondheimpakken", som framstår som en undervisningsmessig teigdeling mellom TØH og to tilsvarende fagmiljøer ved NTNU. Trondheimpakken har tre siktemål:

- Skape et godt studietilbud på høyere nivå innen det øk.-adm.-fagområdet

- Nye og eksisterende fagtilbud i økonomi tilbys i et samarbeid mellom de statlige utdanningsinstitusjonene i Trondheim for å få til best mulig ressursutnytting
- Eget fagstyre for de økonomiske fagene mellom TØH og SVT.

Trondheimssamarbeidet omfatter de to økonomimiljøene ved NTNU: ISØ (Institutt for sosialøkonomi) og IØT (Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse) og HiST: TØH (Trondheim økonomiske høgskole). Trondheims pakken er uttrykk for en etablert samarbeidsrelasjon, der likeverd og komplementaritet mellom partene synes å være utgangspunkt for fagforbindelsen (jfr. for øvrig avsnitt 4.5 og 4.11).

1.6 HiST – styrker og svakheter

I det følgende har utvalget gitt en punktvis og stikkordsmessig oppsummering av det en finner å være høgskolens styrker så vel som svakere sider.

Studier og studentrelaterte forhold

Høgskolens viktigste styrker:

- Høgskolen har en stor fagportefølje av etterspurte profesjonsutdanninger på Bachelornivå.
- Høgskolen har meget god søkning til de fleste studiene. Men det er helse- og sosialfag, lærer- og økonomiutdanning som bærer søknadsmengden. Det er også god søkning til etter- og videreutdanning.
- Høgskolen har en meget god studiepoengsproduksjon, som er blant de høyeste i landet.
- Høgskolen har en relativt god gjennomføring sett i nasjonal målestokk. Andel studenter som fullfører på normert tid er også god.
- Studentene synes å være godt tilfreds med HiST som studiested. Høgskolen kommer eksempelvis godt ut sammenlignet med høgskolene i Oslo og Bergen. Men generelt er norske studenter fornøyd med studiestedet. Det er lite variasjoner mellom studiesteder, men merkbare mellom fag.
- Høgskolen har et historisk betinget fokus på undervisning. Det er først etter at UoH-sektoren har fått felles lov, at FoU-arbeidet har satt fart ved høgskolene.
- Høgskolen har den vurdering at profesjonsstudiene har god praksisnærhet. Men er det praksisideal eller praksisrealitet?
- Målt mot 5 andre store høgskoler ligger HiST relativt godt an innenfor studentutveksling, men et stykke etter de nasjonale målsettingene.

Høgskolens svake punkter:

- Innen ingeniørfag er det til dels dårlig søkning til enkelte fag. Innen næringsmiddelfag er søkningen variabel, og våren 2005 er den meget dårlig.
- HiST har som samlet institusjon få egenakkrediterte masterstudier. Det er likevel en styrke at avdelinger og fagmiljøer deltar flere mastersamarbeid, der annen institusjon har akkrediteringen. Det er også nye samarbeidsmaster som snart starter opp. TØH og ALT er spesielt aktive innen masterområdet.
- Høy produksjon av studiepoeng kan være et tveegget sverd relatert til finanseringsordningen, som belønner økning og straffer reduksjon. Det er vanskelig å øke når startpunktet var høyt.
- Det er stor forskjell i gjennomføring mellom ulike utdanninger. Ingeniørutdanning og økonomiutdanning har langt dårligere gjennomføring enn mange av helse- og sosialfagene. Dette er et mønster som går igjen ved andre institusjoner. Samtidig som HiST har god gjennomføring, har vi også en relativt høy strykprosent.
- Forholdstallet mellom studenter pr. faglig tilsatt er for HiSTs vedkommende flere studenter pr faglig tilsatt enn snittet (jfr. dok 1.18). Det er svært store forskjeller i forholdstallet internt i HiST. De fleste profesjonsutdanningene ligger på om lag 14-15, mens TØH er nesten oppe i 40 studenter pr faglig tilsatt. AITeLs forholdstall på 45 skyldes et stort antall desentraliserte, eksternfinansierte studenter som inngår i beregningen (referanse: dbh-basen).

Faglig virksomhet og stillingsprofil

Høgskolens viktigste styrker

- **Internt i HiST** er det meget store variasjoner i stillingsprofil. TØH og ALT har relativt sett høyest portefølje, helsefagutdanningene lavest. Vurdert mot sammenlignbare fagmiljøer ved andre høgskoler viser HiST styrke med avdelingene TØH og ALT.
- I tillegg kommer om lag 32 stipendiater som er under kvalifisering for forskerkompetanse
- Avdelingene rapporterer om tilfredsstillende søkning til vitenskapelige stillinger, men med klare unntak innen enkelte helsefag, og en del andre utdanninger, for eksempel tolkeutdanning. Men det er ikke dermed gitt at de som rekrutteres har høy FoU-profil.
- Publisering definert som FoU og formidling viser at HiST har en relativt god formidlingsproduksjon i forhold til 5 andre store høgskoler (jfr. A-notat 1).

- Selv om inntektene fra private/næringsliv er svært lave, har HiST likevel en godt utbygget regional kontakt (fylkeskommune, kommune).
- Høgskolen har svært mange etter- og videreutdanningsstudenter, som ikke er finansiert gjennom statlig bevilgning. Om lag halvparten av de 1200 studentene (2003) er knyttet til AITeL.

Høgskolens svake punkter

- Høgskolen har **samlet** vurdert for få faglig stillinger på høyt nivå (akademiske stillingskategorier), vurdert mot et utvalg av 6 store høgskoler. HiST har spesielt lav professorandel og noe lav førsteamanuensisandel. Derimot ligger høgskolen godt an i andelen førstelektorstillinger. Langt over 80 % av høgskolens faglig tilsatte mangler formell forskerkompetanse (doktorgrad). Samlet er det 63 tilsatte med formell forskerkompetanse.
- FoU-prosjekter og andre årsaker medfører en viss utskifting pga timelærere og midlertidighet. Ellers er aldersnittet høyt, og det må forberedes et generasjonsskifte ved enkelte avdelinger.
- Avdelingene har ulike tilsettingspolitikk. TØH tilsetter i hovedsak førsteamanuenser med doktorgrad. ALT tilsetter i hovedsak i førstestillinger. Andre avdelinger har ikke tilsvarende praksis eller retningslinjer for tilsettinger. Et tiltak i Revidert strategisk plan 2005-2010 er at høgskolen skal stille "... krav om førstekompetanse ved nyrekruttering til faglige stillinger så langt dette er faglig mulig".
- Høgskolen har samlet en lav FoU-produksjon sammenlignet med større norske høgskoler.
- Det er store interne forskjeller i HiST vedrørende FOU-produksjon/publisering. TØH og ALT har høyest interne publiseringsrate. Ingeniørutdanningene ligger svært lavt i FoU-publisering.
- Målet om minst 25 % FoU skulle ha vært oppnådd i 2004, i hht. styrevedtak i 1999. Målet er ikke oppnådd for institusjonen totalt. TØH og ALT har minst 25 % FOU.
- Siden 1995 har høgskolen utviklet få nye (flerårige) studier.
- Høgskolen har en liten utveksling av vitenskapelig tilsatte.
- Mellom programområder/avdelinger er det lite samarbeid internt i HiST. Situasjonen er noenlunde tilsvarende med andre fusjonerte høgskoler (etter 1994).
- Høgskolen har lavest inntektsnivå av de 6 største høgskolene (2003) fra oppdrag.

Regionen, synlighet og høgskolens økonomi

Høgskolens viktigste styrker

- HiST har et relativt godt utbygget regional virksomhet i forhold til små og mellomstore bedrifter.
- Høgskolen har en meget stor EVU-virksomhet, og tilbudene er tilgjengelige i distriktene (fysiske samlinger), og som nettbaserte tilbud. Studentoppgavene i HiST representerer en stor verdi i kunnskapsbyggingen og også konvertert i arbeidstid/kroner. Enhetlig ledelse på avdelingsnivå gjør at dekan er direkte ansvarlig for beslutninger i linjen fra oppdragsgiver til fagmiljø.

Høgskolens svake punkter

- Regionen rapporterer at det er et stort uutnyttet potensial for HiST på det regionale markedet.
- HiST er synlig på utdanningsmarkedet for så vidt som institusjonen har mange søkere. For øvrig er høgskolen lite synlig. Det rapporterer regionen (næringslivet), og i mediale kanaler er HiST påfallende usynlig. Høgskolen er knapt tilstede i større annonsekampanjer (utdanningsbilag til riksaviser etc). Heller ikke i Trondheim by synes HiST visuelt. På Universitets- og høgskolerådets sine nettsider legges det så å si aldri ut nyheter om og fra HiST. HiSTs nettsider er ikke gode å navigere i, og heller ikke gode som nyhetsformidler.
- Høgskolen mener å kunne dokumentere at institusjonen har en alt for dårlig basistildeling for sin virksomhet. Ut fra HiSTs egne beregninger skulle lærestedet hatt minimum 40 millioner kroner mer i bevilgning enn det høgskolen får fra UFD. Imidlertid overfører HiST hvert år betydelige beløp. Siste 2 år har overføringene ligget på mellom 40 og 50 millioner. En legger til grunn at overføringene i hovedsak ikke representerer reelt mindreforbruk, men øremerkede tildelinger der aktivitetene fortsetter inn i det neste år.
- Utstyrssituasjonen for de utstyrskrevende fagene er dårlig. Høgskolen melder om et stort akkumulert behov for oppgradering av den tekniske utrustningen innenfor ingeniørutdanningene, og kobler dette behovet til den lave basisbevilgningen
- Høgskolens oppsplittede lokalitetssituasjon er en klar svakhet. Spredning over 7 ulike geografiske områder gir en tungdrevet og kostnadskrevende virksomhet. Bygningsmassen på Kalvskinnet og Ranheimsveien er lite tilpasset dagens aktiviteter. I antall m2 og leiekostnader pr student ligger HiST lavt av de statlige høgskolene (2004).

Organisasjonskulturelle trekk ved HiST

Høgskolens viktigste styrker

- Høgskolens fagmiljøer prioriterer høyt nærhet til studenten, læringsmiljø, praksisnærhet, og identifikasjon med profesjoner. Denne kjensgjerningen medfører at høgskolen framstår med tydelig profil som profesjonsutdanner, til tross for sine mange ansikter.

Høgskolens svake punkter

- Det synes som at det er en svak felles HiST-identitet. Innen de ulike fag, programmer og avdelinger synes det å være lite uttalte HiST-referanser. Ledelsen (institusjonsledelse, avdelingsledelse) synes ikke å være spesielt samkjørt. Det har så langt ikke vært tradisjon med å ha overordnede diskusjoner om mål, strategier og veivalg i ledelsen: De årlige tildelingsbrevene fra UFD gjennomgås ikke i lederfora. Strategiske planer/handlingsplaner ved institusjonen blir heller ikke nærmere diskutert i lederfora med tanke på felles oppfølging. Høgskoleadministrasjonen er sentralisert, men utydelig. (I en gitt situasjon der sammenslåing med annen institusjon var på dagsorden, kunne en naturlig nok vurdert manglende HiST-identitet som en "styrke".)
- I store deler av høgskolen synes det å være en oppfattet motsetning mellom undervisning og forskning. Utvalget mener at en slik eventuell oppfatning er en klar svakhet ved lærestedet. Unntak finnes, bl.a. ved TØH.
- Høgskolens to store organisasjonsendringer siste år. ORG2002 og ADM2003, er formelt gjennomført, men langt fra reelt implementert. Spesielt ny administrasjonsordning synes å ha langt igjen før endringen har satt seg i høgskolen.

Oppsummering

Posisjonen for HiST er per 2005 dermed gitt. Ved siden av sine åpenbare svake sider gir overstående gjennomgang, sammen med vedlagte dokumentasjon, grunnlag for å hevde at HiST er en utdanningsinstitusjon med mange sterke sider. Særlig finner en de sterke sidene innen høgskolens utpregede profesjonsorientering, og dens kultur for prioritering av virksomhetens utdanningsdel. Dette gjenspeiles i bred fagportefølje, god søkning, høy produksjon og god gjennomføring.

2 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

NTNU ER EN STOR ORGANISASJON med omfattende virksomhetsområder. Institusjonen har en unik fagportefølje blant norske universiteter. Den teknisk-naturvitenskapelige hovedprofilen har vektige nasjonale og internasjonale nedslag. NTNU satser sterkt og strategisk på tverrfaglighet. Institusjonen har en rekke fagporteføljer som korresponderer med HiSTs, som lærerutdanning, helsefag, sosialfag, økonomi og teknologi. Som høgskolen har universitetet mange teknologiutdanninger.

NTNU HAR EN BROKET ORGANISASJONSHISTORIE, der fusjonering er ett gjennomgående ledemotiv.

2.1 Hovedprofil og hovedtall

NTNU er Norges nest største fullskala breddeuniversitet. Institusjonen har en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil. Om lag 80 % av landets siv.ing.-kandidater utdannes herfra. Institusjonen har bredt fagtilbud innen humaniora og estetiske fagfelt, samfunnsvitenskap og økonomiske fag. Markant innslag av profesjonsstudier er også ett særtrekk. NTNU tilbyr en bred profesjonsportefølje innen teknologi, medisin, psykologi, arkitektur, billedkunst og musikk. NTNU har videre en betydelig lærerutdanningsaktivitet. NTNUs studier innen arkitektur er sammen med de utøvende studiene innen billedkunst og musikk unike blant landets universiteter. Av etablerte profesjonsstudier mangler NTNU bare odontologi, jus og teologi. I sum framtrer dermed NTNU med et treleddet bilde: den teknisk-naturvitenskapelige hovedprofilen, frie fagstudier og profesjonsutdanninger.

NTNU framstår med sterk vilje til å prioritere forskningsaktivitet gjennom ressursutsetting, ledelsesutvikling og strategiarbeid. Institusjonens forskningspolitikk reflekterer NTNUs særkjenne:

- det nasjonale ansvaret for teknologisk grunnforskning og forskerutdanning
- tverrfaglige prosjekter

Årlig settes det av 12 % av statsbevilgningen til strategi- og omstillingsmidler. I 2004 gikk 60 % av disse til forskning og forskerutdanning (179 mill). Nær halvparten av midlene ble brukt til rekrutteringsstillinger. I 2005 kanaliseres 65 % av NTNUs strategi- og omstillingsmidler til forskning (196 mill. kr). Sintef er NTNUs viktigste eksterne alliansepartner i forskningsvirksomheten. Det er opprettet ti Gemini-sentre mellom "tvillingmiljøer" ved de to institusjonene, og flere planlegges. Målet er å bli internasjonalt fremragende sammen.

Sentrale nøkkeltall for institusjonen framgår av dok. 2.1.-2.7.

2.2 Strategiske planer og mål

NTNUs visjon er å være *kreativ, konstruktiv og kritisk*. I den strategiske planen fram mot 2010 (NTNU 1998) fastsettes mål med internasjonal referanse. Tverrfaglighet og institusjonens samfunnsbidrag utheves:

- NTNU skal være et internasjonalt ledende universitet innenfor sitt hovedområde teknisk-naturvitenskapelig forskning og utdanning.
- NTNU skal ha et bredt fagtilbud og preges av kvalitet etter internasjonale kriterier i alle deler av virksomheten.
- NTNU skal være et foregangsuniversitet når det gjelder samspill og samarbeid på tvers av disiplingrenser.
- NTNU skal være en kritisk og konstruktiv bidragsyter i samfunnet, med en reflektert og helhetlig tilnærming til samfunnets oppgaver og utfordringer.
- NTNU skal aktivt nyttiggjøre seg kvinners kompetanse i den faglige utviklingen.

Planen foreskriver at NTNU skal videreutvikle sin hovedprofil, være et moderne breddeuniversitet med særlig fokus på tverrfaglig utvikling, og utvikle sin rolle som utdannings- og forskningsinstitusjon i nær dialog med samfunn, kultur og næringsliv. Institusjonen har utviklet en profil basert på det teknisk-naturvitenskapelige tyngdepunktet, tverrfaglige satsinger, vitenskapelig spennvidde og rollen som breddeuniversitet.

2.3 Tverrfaglige satsinger

NTNU peker mellom annet på de tverrfaglige satsingsområdene og sentre for fremragende forskning for å belyse universitetets tverrfaglige satsinger.⁸ Sentrale elementer er:

A) 6 tematiske satsingsområder:

- Energi og petroleum – ressurser og miljø
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Marin og maritim forskning
- Materialer
- Medisinsk teknologi
- Globalisering

De fem første områdene er hovedsakelig innen den teknisk-naturvitenskapelige hovedprofilen, mens globalisering har tyngdepunktet innen samfunnsvitenskap og humaniora. Satsingsområdene involverer mange forskere i form av stipendiater og postdoktorer (mellom 100-250 forskere på hvert av de 5 første områdene) og allokering av forskningsdelen av ordinære stillinger.

B) Program for tverrfaglig forskning:

Programmet har en årlig bevilgning fra universitetet på 10 millioner kroner. I tillegg kommer rekrutteringsstillinger og eksterne midler. Hensikten med programmet er å stimulere til tverrfaglig forskning mellom hovedprofilen og de øvrige fagområdene. Aktivitetene inkluderer kunnskapshistorie, globalisering, kreative gruppeprosesser, funksjonell genomforskning, mobilitetens tekniske rom og bioetikk.

C) Sentrene for fremragende forskning:

- Centre for Quantifiable Quality of Service in Communication Systems med 25 forskere, postdoktorer og stipendiater. Senteret deltar i EUs Networks of Excellence.
- Centre for the Biology of Memory med 33 forskere, teknisk-administrativt personale, postdoktorer og stipendiater, og 7 gjesteforelesere i internasjonal toppklasse i bistillinger (20 %).
- Centre for Ships and Ocean Structures med 25 forskere, postdoktorer og stipendiater.

D) Seks multidisiplinære PhD-program.

Medisinsk teknologi, nevrovitenskap og industriell økonomi er de mest profilerte av programmene.

E) Institutt for tverrfaglige kulturstudier.

Instituttet har en tverrfaglig sammensatt fagstab med vekt på humaniora og samfunnsvitenskapelige fag. Enheten har et etablert samarbeid med andre fagmiljø i NTNU. Instituttet driver forskning, undervisning og formidling med hovedvekt på henholdsvis kjønnsforskning og teknologi- og vitenskapsstudier.

NTNU har flere studietilbud med interdisiplinær basis, blant dem Industriell økologi, Musikkteknologi, IT, språk og kultur, Medier, kommunikasjon og informasjonsvitenskap, Økonomisk-administrativt studium. Nevrovitenskap, Naturressursforvaltning. Institusjonen har videre innført et obligatorisk perspektivemne i alle studieprogram på bachelornivå. Perspektivemnet utgjør 7,5 studiepoeng i de tredje semesteret av bachelorgraden. Emnet skal gi innblikk i andre fagområder enn det som er studentens hovedstudium.

NTNU peker selv på problemet med å utvikle adekvate støttestrukturer for tverrfaglige prosjekter. Eksplisitt understrekes det at institusjonen må bygge ned "administrative barrierer", som enkelte prosjekter sliter med (NTNU2005).

2.4 Faglige særdrag med relevans for HIST

Studieporteføljen

NTNU har en omfattende virksomhet innen teknologi/realfag, helsefag, lærerutdanning og økonomiske fag.

Mastergradsstudier

NTNU er det norske universitet som har størst andel studenter innen høyere grads studier. NTNUs studentandel på masternivå er 52 %. UiOs andel er 20 %. NTNUs store andel henger for en stor del sammen med det store innslaget av 5-årige masterprogram i teknologi (siv.ing). Her regnes studentene som masterstudenter i hele studieløpet (dok. 2.5).

NTNUs mastergradstilbud består av integrerte 5-årige mastere, 2-årige påbygninger, og internasjonale studier med engelsk som kursspråk. Den senere tid har institusjonen opprettet flere 1,5

⁸ Her gjengitt etter NTNUs egen framstilling og definisjon på begrepet 'tverrfaglig'. Dette utvalget går ikke inn på en problematisering av begrepets innhold.

års erfaringsbaserte masterstudier. Erfaringsbaserte mastergrader har direkte innretning mot yrkeslivet. Nye erfaringsbaserte mastertilbud planlegges. Nyetableringene gir bud om at NTNUs vektlegger relevans og yrkeslivets behov.

Emnet *Eksperter i Team*, 7.5 sp, som primært ble utviklet for sivilingeniørutdanningen, skal inngå i alle masterstudiene ved NTNU. Gjennom emnet skal studentene bevisstgjøres på egen fagkompetanse og på samhandlingskompetanse i yrkesmessig sammenheng.

Masterpåbygninger innen teknologiske fag

Institusjonen peker på utfordringen om å strømlinjeforme studietilbudene mot ny gradsstruktur, og da spesielt innen siv.ing.-området. NTNU har tilpasset sine 5-årige masterprogram i teknologi for ingeniører med 3-årige høgskoleutdanninger. Påbygningene gir mastergrad på samme linje som de 5-årige siv.ing.-programmene i teknologi. NTNU poengterer at institusjonen...

... vil vurdere om det skal opprettes flere 2-årige masterprogram i teknologi, og om NTNUs egen teknologiutdanning bør omstruktureres til et 3+2-årig løp, med en bachelorgrad og en mastergrad. Det er ikke tilsvarende planer for arkitekturstudiet, siden det ikke har noen parallell i høgskolesystemet som gir bachelorgrad. (NTNU 2004:9.)

Lærerutdanning

Lærerutdanning vies utstrakt oppmerksomhet i strategidokumentene. NTNU har bred lærerutdanningsaktivitet rettet mot ungdomstrinnet og videregående opplæring. Universitetet mener at lærerutdanningen ikke har kommet i skyggen av den teknologiske hovedprofilen. NTNU har spesiell oppmerksomhet rettet mot innovasjon og entreprenørskap i skolen, og på styrking av realfag og teknologifagenes plass i grunnopplæringen. Ett tiltak er en integrert femårig lærerutdanning for sivilingeniører, som rommer lærerutdanning m/mastergrad i naturvitenskap og teknologi. Andre tiltak er "Teknologi i grunnopplæringen i skolen", (Tigris-prosjektet), og prosjektet "Teknologilos". Gjennom sistnevnte tiltak ønsker institusjonen å nå elever i første klasse i videregående opplæring, for å vekke interessen for realfag og teknologi.

Nyskaping

NTNU har en vedtatt strategi for nyskaping. NTNU Technology Transfer Office AS er et verktøy for patentering og kommersialisering av forskningsresultater. Universitetet har også opprettet Innovasjonssentret. Sentret har over 20 bedrifter, og kapasiteten meldes å være sprengt. Det er satt i gang utdanningstilbud innen innovasjon og entreprenørskap. Eksempelvis kan teknologistudenter velge "entreprenørskolen" som spesialisering i siste 2 studieår. Målet er å gi studentene kompetanse som entreprenører og prosjektledere. Gjennom det såkalte nyskappingsprogrammet kan studenter og entreprenører fordele seg på aktuelle forretningsideer, med tanke på å virkeliggjøre disse. Det rapporteres at mange av disse prosjektene fører til reelle bedriftsetableringer.

2.5 Organisatoriske kjennemerker

Fusjoner og organisasjonsendringer

NTNUs historie er fortellingen om fusjoner og organisasjonsendringer. Skiftene har preget institusjonen fra 1970-tallet og fram til i dag. Fra de selvstendige høgskolene Norges tekniske høgskole (NTH, 1910) Norges lærerhøgskole Trondheim (NLHT, 1922), samt Vitenskapsmuseet (VM, 1766), gikk veien om paraplyen Universitetet i Trondheim (1968), som også omfattet Det medisinske fakultet (DMF). Universitetet hadde et felles Interimsstyre fram til 1984, da Universitetet i Trondheim ble endelig organisert med Den allmennvitenskapelige høgskolen (AVH), NTH, DMF og VM. Stortinget etablerte NTNU 1. januar 1996 i Lov om universiteter og høgskoler (Ot.prp. nr 85 for 1993-94). Også Musikkonservatoriet og Kunstakademiet gikk inn i det nye NTNU.

I kjølvannet av et organisasjonsutviklingsprosjekt (ORGUT, 2001) er det foretatt 3 større grep som gjelder stab/støttefunksjonene, reduksjon av fakulteter fra 12 til 7, og instituttsammenslåinger.

Gløshaugen og Dragvoll – 'tverrfaglighet' og hegemoni

Gløshaugen huser i hovedsak de tidligere NTH-miljøene og den naturvitenskapelige delen av AVH. Humaniora og hovedtyngden av samfunnsvitenskap ("AVH"-delen) er lokalisert på Dragvoll. Aksen Dragvoll-Gløshaugen synes ikke å være fri for spenningspunkter. Enkelte Gløshaugen-fakulteter vurderte ikke etableringen av NTNU som positiv for deres utvikling. Disse fakultetene pekte på at fokuset på tverrfaglighet og bredde gikk ut over oppmerksomheten overfor hovedprofilen. Enkelte mente at humaniora og samfunnsvitenskapsmiljøene var "vinnerne" ved NTNU. Teknologifagene var

blitt dårlig profilert utad. Innad satt inntrykket om at teknologifagene måtte "...presenteres under hatten av tverrfaglighet for å vinne fram. Dette oppleves som svært problematisk" (NTNU 2001:26.)

Høsten 2004 kom disse brytningene til uttrykk gjennom den interne samlokaliseringsdiskusjonen. Symptomatisk er innspillet fra Fakultet for informatikk, matematikk og elektronikk:

Tverrfaglighet brukes som et mantra i flyttedebatten. Tverrfaglighet brukes for det meste om samhandling mellom HF/SVT fag og "de andre". ... NTNU er allerede sterkt tverrfaglig orientert både i utdanning og forskning relativt til de andre universitetene i Norge, og relativt til de klassiske, fakultetsorganiserte universitetene i Europa. ... Samarbeidet mellom HF/SVT og de øvrige deler av NTNU ligger heller ikke tilbake for det normale, snarere tvert imot. Det vil være en tragedie for NTNU om vi selv fortsetter å hevde at der er liten tverrfaglighet og dårlig internt samarbeid. Dette reflekterer ikke realitetene.
(NTNU, IME_2004.)

Fakulteter, programmer, matriser

NTNUs fakultetsinndeling er i hovedsak disiplinbasert, men to av de sju fakultetene avviker fra den Humboltske modellen. Det medisinske fakultet (DMF) og Fakultet for arkitektur og billedkunst (AB) er profesjonsfakulteter, som tildeler klart definerte yrkestitler. Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT) utdanner i hovedsak til mastergrader (og PhD-grader) i teknologi. IVTs studieorganisering tar et helhetlig preg som en finner i typiske profesjonsutdanninger. De fire andre fakultetene må i hovedsak sies å ha en disiplinbasert organisering⁹. På instituttnivå vil det være ulike organisasjonstablåer. Psykologisk institutt har ansvar både for akademisk og profesjonsutdanning i psykologi, Pedagogisk institutt er disiplinprofilert. Det nå sammenslåtte Institutt for musikk favner både musikkvitenskapelig disiplinforankring og profesjonsutdanning av utøvende musikere og faglærere i musikk (Musikkonservatoriet).

'Studieprogram' organiserer i dag hverdagen for de aller fleste studenter og dermed også for tilsatte. Programmene kan gå mellom fakultetene. Siv.ing.-programmene har elementer fra flere fakulteter (IME, NT, IVT og SVT), og alle 7 fakulteter deltar i siv.ing.-programmene, når innføringseminene (ex.phil) Ekspert i Team er inkludert. I grensesnittet organisasjon og matrise ligger spenningspunkter i form av ressursallokering og kommandolinjer. NTNU har som to koordinerende tiltak etablert Forvaltningsutvalg for sivilingeniørutdanningen (FUS) og for lærerutdanning (FUL). Etter vedtak høsten 2004 er begge utvalg underlagt NTNUs Utdanningsutvalg. Prorektor leder Utdanningsutvalget.

NTNU peker i fjorårets budsjettokument på at relasjonen program - organisasjon må bedres: "NTNU ønsker å være et foregangsuniversitet i tverr- og flerfaglig virksomhet. Det er en betydelig organisatorisk utfordring å finne fram til løsninger som legger forholdene til rette for slikt samarbeid på tvers av fakultetsgrenser"(NTNU 2004a:6).

2.6 Felles strategiplan for NTNU og SINTEF – interne utfordringer

På styremøtet 08.02.05 vedtok styrene i NTNU og Sintef at det skal utarbeides en felles strategiplan på institusjonsnivå. Planen skal ha med områdene internasjonalisering, faglige hovedprioriteringer, forsknings- og næringspolitikk, merkevarebygging, tungt vitenskapelig utstyr, fysisk infrastruktur og bygninger. Vedtakene uttrykker ambisjonen om at NTNU og Sintef skal framstå som framragende på den internasjonale arena.

I denne sammenheng gjøres det fra NTNUs side et utredningsarbeid av Hestnesutvalget II. Utvalget skal vurdere NTNUs strategier og mål satt opp mot internasjonale trender og SWOT-analysen fra Hestnesutvalget I. Hestnesutvalget II skal rapportere til ledelsen før sommeren 2005. Rapporten skal dekke anbefalinger om tiltak knyttet til det langsiktige, strategiske arbeidet ved NTNU mot 2020. Anbefalinger som er særlig relevant for spørsmålet om samlokalisering skal spesifiseres. Hestnesutvalget II skal spille inn omkring hovedprioriteringer og internasjonalisering til gruppen som arbeider ut NTNUs og Sintefns felles strategiplan. NTNUs ledelse og styre vil følge opp anbefalingene fra Hestnesutvalget II høsten 2005.

⁹ Fakultet for informatikk, matematikk og elektronikk (IME)
Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT)
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT)
Det historisk-filosofiske fakultet (HF)

2.7 NTNU – styrker og svakheter, Hestnesutvalgets rapport

Hestnesutvalget I vurderte universitetets **sterke sider** langs aksene faglig styrke, omfattende eksterntfinansiert aktivitet, god studentrekruttering og eksternt samarbeid med fokus på innovasjon. NTNU har:

- klar hovedprofil med nasjonalt ansvar; unik institusjonsprofil (bredde, kunstfag, profesjon);
- sterke fagmiljøer; etablerte tematiske satsinger; forskningssamarbeid med Sintef;
- gjennomgående interesse for tverrfaglig samarbeid; økende antall internasjonale mastergrader; unike laboratorier innen teknisk-naturvitenskapelige disipliner.

Hestnesutvalget I vurderte NTNUs **svake sider** i hovedsak å ligge i universitetets indre rom. Men også rekrutteringen til hovedprofilen bekymrer og publiseringsraten uroer: NTNU har:

- faglige og praktiske problemer grunnet to campuser; lav publiseringsrate internasjonalt;
- mange underkritiske fagmiljøer; liten internasjonal mobilitet blant forskere; bekymringsfull studentrekruttering innen hovedprofilen; lave kvinneandeler blant tilsatte og innen rekrutteringsstillinger; svak omstillingsevne; gamle institusjonskulturer er levende (NLHT/AVH versus NTH); det er liten aksept for faglig ledelse/strategiske planlegging,.

Dok. 2.8 – 2.9 gjengir in extenso styrke- og svakhetsanalysen til Hestnesutvalget.

3 Utviklingstrekk som utfordrer HiST

INTERNASJONALE UTVIKLINGSTREKK innen høyere utdanning er gjennomgripende, de er politisk villet, og de er kort oppsummert: Ekspansjon av det globale utdanningsmarkedet driver mot institusjonell posisjonering, merkevarebygging og, i en rekke vestlige land, til strategiske allianser og fusjoner; Utdanning blir sentralt politikkområde og statens instrument i å bygge kunnskapsøkonomi og å utvikle næringer, innovasjon og velstand; Det stilles krav om relevans til forskning og til studietilbud; Studentmassen heterogeniseres og utfordrer lærerstedene med hensyn til læringsprosesser og praktisk tilrettelegging; Kvalitets- og effektivitetskrav løper parallelt, som følge av finansieringsordninger, konkurranseutsetting og offentlige evalueringer; Faglig-strategiske nettverk vokser i antall og viktighet på tvers av landegrenser; EU kobler seg på sektorpolitikken og foretar en strukturell harmonisering av det europeiske rom, et rom som skal være slutført og etablert i 2010.

DEN NASJONALE UTDANNINGSPOLITIKKEN bremser ikke de internasjonale utviklingstrekkene, snarere tvert om. Samspillet internasjonalt og nasjonalt utsetter universitets- og høgskolesektoren for selvregulering, konkurranse om bevilgninger, institusjonell frihet, kvalitetskrav i alle ledd, og for kravet om at institusjonene er den norske stats instrument i regional og nasjonal vekst. Demografiske utviklingslinjer i Norge generelt og innen søkeratferden spesielt vil forsterke konkurransen om nye studentgenerasjoner.

UTVIKLINGEN ER MOTSETNINGSFYLT og utforsigbar. Et "HISTNTNU" er ikke forutbestemt, like lite som et "HiST også i 2020" er det. Utdanningssektoren er i drift. Ingen norske institusjoner vil være uberørt av en utvikling som byr på trusler og på muligheter.

SEKTORIELLE OG ALLMENNE UTVIKLINGSTREKK egger og utfordrer derfor Høgskolen i Sør-Trøndelag.

3.1 Norge 2005

Selvregulering, institusjonell autonomi og sektoriell konkurranse

Statens rolle som styrende aktør er i endring. Norge har adaptert en New Public Management-ideologi¹⁰ innen høyere utdanning. Statlig styring trer gradvis tilbake og erstattes av et selvreguleringsprinsipp. Sektoren skal tilpasse seg studentenes og oppdragsgivernes behov. Statlig styring skjer gjennom resultatmåling, incentivbasert finansieringssystem, indikatorrapportering, og evaluering basert på nasjonale kvalitetsnormer.

Lærerstedene har i dag har tilnærmet full frihet til å opprette og nedlegge studier innen sitt akkrediteringsnivå. Også studiedimensjoneringen er langt på vei overlatt institusjonene. I prinsippet har HiST fullmakt til å etablere bachelor-utdanninger på alle de fagområder NTNU så langt har vært alene om. NTNU har samme frihet til å etablere fysioterapi, sykepleie, allmennlærerutdanning og bedriftsøkonomi. Begrensningen er først og fremst av finansiell art, ikke av faglig eller strategisk. På samme måte kan de øvrige offentlige institusjonene og akkrediterte private, starte konkurrerende virksomhet i HiSTs faglige nærområder. En uforutsigbar faktor er hvordan skiftende politiske flertall vil opptre i forhold til private institusjoner. Dersom en legger til grunn at samlet utdanningskapasitet holdes konstant, vil en vekst i private tilbud med statsstøtte, automatisk måtte føre til tilsvarende nedtrekk for de offentlige institusjonene.

Finansiering og konkurranseutsetting

Statlig eide læresteder er nå underlagt et aktivitetsbasert finansieringsregime. Om lag 40 % av bevilgningene er resultatbasert, og ordningen er todelt. Den består av premiering for studiepoengsproduksjon og av premiering for publiserte FoU-arbeider. FoU-bevilgningen er en resultatbasert omfordelingspott. De årlige bevilgningene til denne er fastsatt gjennom Stortingets budsjettvedtak. Institusjonene må konkurrere innbyrdes om denne potten. I Forskningsmeldingen (St. 20 (2004-2005)) foreslår regjeringen at prinsippene for FoU-bevilgningen skal være felles for

¹⁰ New Public Management (NPM) omfatter virkemidler som økt konkurranse og markedsinnslag, privatisering, deling i bestiller-/utførerroller, desentralisering, delegering, mål- og resultatstyring, profesjonell managementorientert ledelse, lokal lønnsfastsettelse, endrede tilknytningsformer m.m. En etablert norsk oversettelse av NPM finnes ennå ikke.

universiteter og høyskoler. Forslaget er i utgangspunktet ingen god nyhet for HiST. Universitetenes forskningstradisjon gi sammen med deres etablerte FoU-basisfinansiering en vesentlig bedre startposisjon enn høyskoler flest. En formidlingsmodul er under utredning. Den kan i beste fall lette noe av det finansielle presset høyskolene høyst sannsynlig kommer i vis å vis universitetene. I verste fall kan høyskoler komme i en finansiell situasjon som framtvinger betydelige reduksjoner i aktivitetsnivå. Sammenslåinger kan i en slik situasjon presse seg fram (jfr. kap. 4).

Private institusjoner er nå lagt inn under NOKUTs akkrediteringssystem. Dermed har et privat akkreditert lærested samme frihet som de offentlige til å opprette og nedlegge utdanninger. Fra 1. august 2005 er private og statlige læresteder underlagt samme lovverk. Gjennom opphevingen av Privathøgskoleloven bortfaller kravene om religiøs/etisk, faglig/pedagogisk eller utfyllende virksomhet, som vilkår for å få statsstøtte. Det vil nå være en politisk beslutning i det enkelte tilfelle om akkrediterte private tilbud og/eller institusjoner skal få statlig støtte. En må regne med at slike beslutninger vil variere noe med skiftende politisk flertall på Stortinget. Likeledes må en anta at det vil være vanskelig å trekke tilbake støtte som en gang er innvilget, og at det vil kunne komme rettstvister i forhold til likebehandling mellom institusjoner og forholdet til GATS-avtaleverket¹¹.

Utdanningsmarkedet - profilering og rangering

Den internasjonale konkurransen om studenter, forskere og forskningsmidler er reell. Situasjonen utfordrer Norge, med sine 4,5 millioner innbyggere, eksotiske språk, røffe klima og høye prisnivå. Det utfordrer også våre studiesteder at 15 000 norske studenter er ved utenlandske læresteder, ennå godt hjulpet av raus finansiering fra Statens lånekasse. Utdanningssektoren stilles dermed overfor nye krav til kvalitet, til språk, til verdispørsmål, og til profilering og merkevarebygging. Illustrerende er de famlende forsøk på å meisle ut visjoner og motto i slagord-stil: "Bruk hodet: følg hjertet" (Vestfold), "Kunnskap for et helt liv" (Oslo), "Et sted å bruke hodet!" (Telemark). Famlende er derimot ikke en del læresteders pengebruk til reklame og merkevarebygging. Sammenhengen mellom investering og avkastning er neppe enkel å klarlegge. Men det er et faktum at Høgskolen i Sør-Trøndelag er tilnærmet fraværende i regional og nasjonal offentlighet, fysisk, analogt som digitalt.

Lærestedene utfordres av nasjonale og internasjonale rangeringer. Gode eller dårlige listeplasseringer får store medieoppslag. Dagbladet slår bredt opp at Universitetet i Oslo kommer positivt ut innen humaniora og samfunnsfag. Bekymringsfullt er det derfor, når NTNU ender på 187. plass i The Times Higher Education Supplement: "Det kan ikke herske tvil om at når slike lister foreligger, så vil de bli brukt for hva de er verdt, og kanskje vel så det, av både universitetene i sin markedsføring og av lærerne og studenter ved valg av fremtidig arbeids- og studiested", poengterer Johannes Moe (2005). Den pensjonerte NTNU-professoren har selvsagt rett.

En høyskolesektor i drift

Opprinnelig var det arbeidsdeling mellom de 4 universitetene og de daværende regionale høyskolene. Høyskolene var innrettet mot profesjonsutdanninger og regionale oppgaver. Universitetene hadde nasjonalt ansvar for grunnforskning, utdanning av forskere, og for høyere grads studier og for disiplinorienterte studier av lavere grad. Imidlertid har det over flere tiår vært en drift i norsk høyskolesektor fra et tradisjonelt praktisk og håndverksmessig fundament, over til et mer akademisk og universitetslikt faglig fundament for virksomheten. Denne akademiske driften har vært politisk villet, og den har ført til en utjevning av arbeidsoppgaver mellom institusjonstypene. Høyskolene er vinnere i den mangeårige kampen om akkreditering av fagstudier, som tidligere var monopolisert til universitetene. Først fikk de daværende distriktshøyskolene grunnfag og mellomfag. Siden kom hovedfagene til høyskolene utover på 1980-90 tallet. Siste skanse forsvant ved at høyskoler fikk doktorgrads-akkreditering.

Norsk høyskolesektor har i 2005 følgende signalement:

- Porteføljen av profesjonsutdanninger i norske høyskoler er spesielt allsidig i forhold til andre lands. Utbudet spenner over 2- til 4-årige studieløp i økonomi- og administrasjonsfag, 4-årig allmennlærerutdanning, og 3-årige studieløp for de fleste andre profesjonsutdanninger.
- Høyskolesektoren har betydelig forskningsvirksomhet. Forutsetningen for denne ligger i felles stillingsstruktur for sektoren.
- Høyskoler i Norge tilbyr master- og doktorgradsstudier. Av andre europeiske land er det bare i Sverige at høyskoler har akkreditering på doktorgradsnivå.
- I studenttall har høyskolesektoren i Norge vokst vesentlig mer enn universitetssektoren.

¹¹ Generalavtale om handel med tjenester (General Agreement on Trade in Services – GATS) under Verdens handelsorganisasjon – WTO.

Fra 2005 har Norge fått 2 nye universiteter. Minimumskravet for å bli universitet er 5 bachelorgrader, 5 masterstudier, og 4 doktorgrader, ved siden av tilfredsstillende fasiliteter og støttefunksjoner. De to nye universitetene er Universitetet i Stavanger og Universitetet for miljø- og biovitenskap (tidligere Norges Landbrukshøgskole på Ås).

Høgskolene i Agder og Bodø har uttalte universitetsambisjoner. Tilsvarende planer har vært luftet blant de 3 lærestedene rundt Mjøsa ("Innlandsuniversitetet"), på Nord-Vestlandet ("Møreuniversitetet"), og delvis rundt det såkalte "Vestviken"-prosjektet (lærestedene i Telemark, Vestfold og Buskerud). I Tromsø har en siden 1999 vurdert sammenslåing mellom universitet og høgskole. Men høsten 2004 satte Universitetet i Tromsø foten ned for videre arbeid foreløpig. Den offisielle grunngivningen var problemer med ulike tilsettingsforhold, og den turbulens som kunne oppstå knyttet til arbeidsbetingelser og rettigheter etter en fusjon.

Regionene, relevans og høyere utdanning

Med de nye universitetene utviskes tidligere par-koblinger mellom universitet/nasjon og høgskole/region. (Universitetet i Tromsø representerer unntaket, for så vidt som det var en eksplisitt regional begrunnelse for opprettelsen.) Universitetet i Stavanger er Sør-Vestlandets universitet. Uten denne institusjonens dokumenterte forskningsresultater og innovative kraft i samspill med industri og næringsliv, ville neppe universitetssøknaden blitt innvilget (jfr. Skretting 2004a). I universitetstankene ved Mjøsa, på Møre og i Vestviken ligger sterke regionale allianser mellom fagmiljøer, næringsliv og politikk. Når universitetsdrømmer kobles opp mot næringslivsrelasjoner og regionalpolitikk, kan resultatet bli en sterk regionsstyrkende kraft, mener geografen Jens Christian Hansen (2005). Høgskolen i Bodø spiller ut denne alliansen på sine nettsider: "Vi bygger Universitetet i Bodø i samarbeid med kommuner, arbeids- og næringslivet i Nordland."

Stortinget utdypet lærestedenes samfunnsmandat gjennom sin lovrevisjon våren 2005. Den opprinnelige formålsbestemmelsen om "... samarbeid med samfunns- og arbeidsliv", ble utbrodert til at lærestedene skal "... aktivt søke tilføring av eksterne ressurser", "... bidra til innovasjon og verdiskapning ...", og samarbeide med "... lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv, offentlig forvaltning og internasjonale organisasjoner" (revidert universitets- og høgskolelov, § 1.3). Budskapet kan vanskelig misforstås. Samfunnet forventer og samfunnet krever mer av institusjonene.

Forskningsmeldingen (St.meld. nr. 20 (2004-2005)) setter ambisiøse mål og krever relevans: "God forskning skal si oss noe virkelig nytt og få ringvirkninger for både fag og praksis." Meldingen foreslår at det utvikles en formidlingskomponent som gir incentiver tilpasset de statlige høgskolenes særskilte formål. Forskningsprogrammer og prosjekter rettet mot regionale FoU-miljøer skal videreføres og styrkes. Strategiske høgskoleprosjekter skal høyne kvaliteten på og omfanget av forskningsvirksomheten ved statlige høgskoler. Den næringsrettede høgskolesatsingen skal øke samspillet og gjensidig kompetanseutvikling mellom statlige høgskoler og små og mellomstore bedrifter.

3.2 Trøndelag 2005 - to bekymringsmeldinger

Utdanning og forskning er en av de viktigste næringene i Trøndelagsregionen. Sett fra regionens side kan det nok argumenteres for at det er likegyldig om det er HiST, NTNU eller en annen institusjon som er tilbyder av den kompetanse som etterspørres. Men en må anta at for regionens og vertskommunens næringsliv og offentlige tjenesteyting er det viktig at den faktiske kunnskapsproduksjonen skjer her, og ikke som resultat av lisensiert produksjon fra Oslo, København, Bergen eller Boston. I så henseende må to bekymringer meldes:

Demografi uroer

Både HiST, NTNU og Trondheim som studentby står overfor betydelige utfordringer i årene som kommer. Det er ikke gitt at byen klarer å opprettholde sin posisjon som landets fremste utdannings- og forskningsby. Befolkningsutviklingen de siste 35 år har vært klart sterkest i Rogaland/Agder. Deretter kommer Østlandet og Vestlandet. Svakest har den vært i Midt-Norge og Nord-Norge. Med en økende selvforsyningsgrad når det gjelder høyere utdanning i regionene, er en slik demografisk utvikling til ugunst for Trøndelag. Færre yrkesaktive og flere pensjonister er en nasjonal demografisk trend som ytterligere vil forsterke kampen om studenter og om budsjettmidler.

I tillegg kommer at Sør-Trøndelag i utgangspunktet har størst andel studieplasser av befolkningsstørrelsen av norske regioner. Bekymringen innebærer at utdanningsinstitusjonene i Trøndelag kan bli eksponert for en generell rekrutteringsnedgang, som forsterkes av den nasjonale krisen innen real-/naturfag og teknologi.

Rekruttering til real- og teknologifag uroer

Når Staten har gitt fra seg sin systeminnflytelse, melder spørsmålet seg om hva og hvem som skal styre prioritetene mellom studentpreferanser og nasjonale behov. De siste årene har det vært stor vekst i søkningen til kunst- og mediefag, et driv ikke minst NTNU har merket. Hvor disse kandidatene skal finne relevante jobber, er usikkert. Desto mer sikkert er det at Norge lider under en sviktende rekruttering til real- og teknologifag. Våren 2005 tilbyr høyere utdanning 10000 studieplasser, som krever en realfaglig fordypning som bare 4000 elever har fra vårens videregående kull. Med sin realfaglige/teknologiske hovedprofil er situasjonen bekymringsfull for NTNU. Den er også urovekkende for HiST, med sin brede portefølje innen ingeniørfag. Situasjonen kan bli forsert dersom og når NTNU eksponeres for sterkere konkurranse fra Universitetet i Stavanger. Det nye universitetet i vest bygger utdanninger innen petroleum og gass, og innen næringslivet der er det økning i arbeidsplasser og nyetableringer.

3.3 HiST 2005 – utviklingstrekk og startposisjon

Som del av norsk universitets- og høgskolesektor stilles Høgskolen i Sør-Trøndelag overfor:

- Større institusjonell frihet med fullmakter til framtidige veivalg.
- Konkurranse mellom statlige og private læresteder, der tidligere regionale domener er svekket.
- Aktivitets- og resultatbaserte finansieringsordninger for undervisnings-, forsknings- og formidlingsvirksomhet, som gjelder for alle læresteder uansett eierforhold.
- Et utdanningsmarked med reell konkurranse om studenter og ressurser, og der synlighet, profilering og rangering er viktige momenter.
- Et samfunnsmandat som pålegger institusjonene forskningsbasert samvirke med offentlig tjenesteyting og privat næringsliv.

HiST har hatt god søkertilgang, etterspurte studietilbud, høy gjennomføringsgrad og svært høy studiepoengsproduksjon. Høgskolen er en stor institusjon med etablert undervisningsintensitet og god studietilfredshet. Relasjonen til regionen er god og voksende.

HiSTs relative andel av primærsøkerne har vært høy. Men andelen synes nå å falle (jfr. dok. 3.1). Rekrutteringsproblemene ved HiST er klart størst innenfor ingeniørfag og næringsmiddelteknologi. En nedgang i søkertallene de kommende år kan gjøre situasjonen svært vanskelig. Høgskolen har i liten grad etablert nye studietilbud, og institusjonen er lite synlig regionalt og nasjonalt. Den faglige kompetansen og FoU-virksomheten er varierende, og i sum dårligere enn andre store høgskolers.

Sluttord

Utviklingstrekk er skissert, utfordringene gitt, høgskolens startposisjon kjent og erkjent. En sammenkoplet diskusjon HiST og NTNU (kap. 4) blir bindeleddet over til utvalgets anbefalinger (kap. 5).

4 Trondheim 2005 – litt fusjonskunnskap og litt realiteter

FUSJONENE i høyere utdanning har vært mange. De har gitt oss erfaringer, de har avleiret omfattende forskning. Fusjoner i høyere utdanning koster. Uten unntak. Fusjoner tar tid. Fusjoner må være meget godt gjennomtenkt, og enda mer gjennomtvilt.

FUSJONER FLEST HAR VÆRT initiert gjennom påbud fra myndighetene. Rasjonalisering av virksomhetene har da vært direkte og gjennomgående motiv. Spørsmålet om sammenslåing HiST/NTNU avviker derfor fra de fusjoner i høyere utdanning som forskningen så langt har hentet sin empiri fra. En strategisk allianse i Trondheim vil være frivillig. Den er ganske parallell til allianseforsøk en ser ellers i Norge (Tromsø, Vestviken, innlandet/Mjøsa).

EN VINN-VINN SITUASJON vil være poenget med frivillige strategiinnngåelser. Summen for to partnere bør bli minimum "2,2". Viser kalkylen "2,8", er utgangspunktet strålende. Framkommer tallet "2,0", bør fusjonstanken droppes. Til det er internkostnadene for store ved samorganiseringer. Fusjonstanken bør definitivt oppgis dersom partenes separate kalkyler ender på hver sin side av "2"-tallet.

KAPITLET INNLEDES med en kort gjennomgang av hovedfunn fra fusjonslitteraturen. Drøftingen gir bakteppet for en prosessformel, som vesentlige HiST/NTNU-spørsmål brytes mot. Kapitlet er oppspillet til anbefalingene i kapittel 5.

4.1 Samorganisering og samlokalisering, juni 2005

Samorganiseringsspørsmålets status ved NTNU og HiST

Gjennom nedsetting av dette utvalget har Høgskolestyret ved HiST i møte 15.12.04 (HS 069/2004) meldt at det ønsker vurdering av en sammenslåing HiST/NTNU. Vedtaket må forstås slik at Høgskolestyret anser NTNU som en interessant og relevant mulig framtidig alliansepartner for høgskolen. Derfor ønskes en nærmere argumentasjon og vurdering av temaet. Utvalgets leveringsfrist er 1. juni 2005.

Universitetsstyret ved NTNU har ikke uttalt seg om et eventuelt strategisk forhold til HiST, utover vedtaket i møtet 12.10.04 (S 64/04). Her uttrykker institusjonsstyret et generelt ønske om videreutvikling av de "tette samarbeidsrelasjonene" mellom lærestedene. Universitetsledelsens forslag om fusjonsutredning legger styret til side. Dette grunngis med NTNUs interne utfordringer den nærmeste tida:

1. Styret er opptatt av at de tette samarbeidsrelasjonene mellom NTNU og HiST videreutvikles.
2. I de pågående prosessene for en hensiktsmessig geografisk arrondering av NTNU, forutsetter Styret at ledelsen, i samråd med ledelsen ved HiST, arbeider for å legge forholdene best mulig til rette for en styrking av det faglige samarbeidet mellom de to institusjonene.
3. De pågående prosessene knyttet til styring og ledelse, forholdet til SINTEF, og geografisk arrondering av NTNU er såpass krevende at Styret i den nåværende situasjon ikke kan ta ansvaret for å initiere en utredning av en mulig fusjon mellom NTNU og HiST.

I en senere sak tydeliggjør Universitetsstyret sitt standpunkt (møtet 08.02.05, S 12/05). Styret kobler her samlokalisering- og samorganiseringstemaet sammen. NTNU skal ikke berøre sammenslåingsspørsmålet i perioden fram til 1. mars 2006. Om universitetet vil ta opp fusjonssaken etter denne dato, gir vedtaket ingen signaler om:

Styret er positiv til samlokalisering mellom HiST og NTNU. Styret legger til grunn at spørsmålet om en eventuell samorganisering mellom NTNU og HiST ikke skal tas opp som en del av prosjektets fase 1 og 2 frem til mars 2006, i tråd med styrets vedtak 12.10.2004.

Gjensidig med Sintef vedtok Universitetsstyret at NTNU og Sintef skulle utarbeide en felles strategiplan på institusjonsnivå (jfr. avsnitt 2.6 over). Hestnesutvalget II er én konsekvens av dette vedtaket. Utvalget skal levere til NTNU-ledelsen innen sommeren 2005. NTNUs styre og ledelse vil følge opp utvalgets anbefalinger høsten 2005. HiST er med basis i styrevedtakene ikke på dagsorden i Hestnesutvalget II.

"NTNU2020/HiST2020. Eventuell samlokalisering"

Med basis i Universitetsstyrets vedtak 08.02.05 og høgskolens vedtak 16.03.05 (HS 017/2005) utredes nå eventuell samlokalisering gjennom prosjektet "NTNU2020/HiST 2020 – Eventuell samlokalisering". Viktig prosjektmilepæl er 1. mars 2006. Institusjonene skal da avgjøre om samlokaliseringsprosjektet HiST/NTNU skal videreføres.¹²

NTNUs styre vedtok 08.02.05 videre utredning av eventuell samling av NTNU ved Gløshaugen fram mot mars 2006. Universitetsstyret mener samlokalisering av NTNU vil kunne være et viktig bidrag til videre utvikling av NTNU som et konkurransedyktig og attraktivt universitet mot 2020. Styret forutsetter at en rekke aktiviteter i utredningsfasen kan benyttes til videre utvikling av NTNU uavhengig av samlokaliseringssaken. Tilsvarende forutsetninger har HiST lagt til grunn for sin prosjektdeltaking. Samlokaliseringsprosjektet kan derfor gi flere utfall:

1. Samlokalisering mellom NTNU og HiST.
2. Egen samlokalisering av NTNU, eventuelt sammen med Sintef.
3. Egen samlokalisering av HiST.
4. Ingen egen samlokalisering av NTNU.
5. Ingen egen samlokalisering av HiST.

NTNU og HiST er hovedpartnere i prosjektorganisasjonen, der også Studentsamskipnaden i Trondheim er med. Sintef deltar i delprosjekter. Utredningene utføres i nær kontakt med Trondheim kommune, som har etablert sin egen prosjektorganisasjon. Gjennom prosjektets nettsider (<http://www.ntnu.no/2020/>) dokumenteres Trondheim kommunes omfattende engasjement. Kommunen ønsker en samlokalisering, og har politisk vedtatt å ta en pådriverrolle i prosessen.

I fall samlokalisering HiST/NTNU realiseres, vil en programmeringsfase av bygninger raskt komme nært på strategiske faglige spørsmål, som bygningsutforming, nærhetsbehov, fellesbruk av lokaler mv.

Institusjonsledelsens meninger i offentligheten

På NTNU har det vært betydelig diskusjon om samlokaliseringen i Universitetsavisa, fra dekaner og tilsatte ved universitetet.¹³ Det offentlige ordskiftet har ingen *direkte* konsekvens for dette utvalgsarbeidet. Men de holdninger som framkommer offentlig, kan få følger for en eventuell framtidig fusjonsprosess. Standpunktene kan derfor gi farge til enkelte punkter i høgskolens mulighets- og trusselvurdering vedrørende sammenslåingsspørsmålet (kap.5).

Direkte konsekvenser for dette utvalget har derimot vedtak i institusjonsstyrene. Direkte aktualitet for utvalgets arbeid har også offentlige gitte meninger fra institusjonsledelsene. Som institusjonsstyrets leder er rektor både styre og rektor, når styret ikke er samlet. En liten logg over NTNU-rektors uttalelser og innlegg er derfor vedlagt (dok. 4.1-4.4). Fra å være tilbakeholden i forhold til fusjonstanken, gir NTNUs rektor høsten 2004 uttrykk for at det haster med å få avklart om høgskolen skal fusjoneres med NTNU. En sammenslåing kan allerede skje i løpet av 2005 (dok. 4.4). Siden satte Universitetsstyret bremsene på gjennom sine vedtak (se over). NTNUs rektor gir en oversiktlig oppsummering av sakens stilling sett fra NTNUs side pr. mai 2005:

Sist høst ble (...) dialogen mellom ledelsene ved HiST og NTNU tettere, med geografi som fokusert tema. Under samtaler ble det klart at ledelsen ved HiST prioriterte fusjon med NTNU foran intern geografisk samling av egen organisasjon. Vi i ledelsen ved NTNU oppfattet dette som et såpass dramatisk signal, med potensielt betydelige konsekvenser også for geografiprosessen, at vi i styremøtet 12.10.04 la frem forslag om at spørsmålet om samorganisering av NTNU og HiST skulle utredes. Men her vendte styret tommelen ned, med henvisning til at det neppe var klokt å starte en fjerde, tung prosess på toppen av de pågående tre (samlokalisering, ny styrings- og ledelsesmodell, tettere forpliktelser NTNU-Sintef) som allerede var krevende nok. Samtidig åpnet styret for at samarbeidet på fag- og lokaliseringsfronten burde fortsette med full styrke. Dette har vi i ledelsen selvsagt lagt til grunn i det videre arbeidet. Med andre ord: En eventuell fusjon mellom NTNU og

¹² Visjonen for prosjektet er:

NTNU, HiST og SINTEF skal møte felles utfordringer med felles innsats for å gjøre Trondheim til en fremragende utdannings- og forskningsby mot 2020. Sammen med SiT, St. Olavs hospital og Trondheim kommune skal Trondheimsregionen videreutvikles som et attraktivt, kreativt og ledende internasjonalt kunnskapsmiljø.

¹³ Gjennom den nettbaserte Universitetsavisa (<http://www.universitetsavisa.no>) vil en ved å søke på ordene 'sammenslåing HiST', 'sammenslåing høgskole', 'samorganisering HiST' osv. få mange tilslag, som belyser NTNU-diskusjonen.

HiST er, som konkret sak, lagt til side nå. Men det er bare et spørsmål om tid før en fusjon må vurderes seriøst.
(Universitetsavisa 09.05.05).

Institusjonsdirektørenes meninger må tillegges vekt. Direktøren fremmer etter loven saker overfor institusjonsstyret. (Med NTNUs overgang til tilsatt rektor opphører denne direktørfunksjonen fra 1. august 2005 ved universitetet.) Høgskoledirektør ved HiST mener i et intervju at høgskolen må innlemmes som et 8. fakultet ved universitetet. Han mener det ikke er nødvendig å forhandle om saken fra høgskolens side (dok. 4.5).

4.2 Fusjoner i høyere utdanning – hovedfunn fra forskningen¹⁴

Erfaringer og suksesskriterier

Overordnede intensjoner med fusjoner er vanligvis å få styrket konkurransekraft, og å redusere konkurransen mellom fusjonspartnerne. Positive effekter er gjerne knyttet til forhold som:

- Effektivisering og rasjonalisering av dublerende virksomheter, som ellers ville ha problemer med å fortsette aktiviteten som separate enheter.
- Samling av fagmiljøer, som gir større tyngde og robusthet, og som dermed reduserer sårbarhet.

Internasjonalt har fusjonene i høyere utdanning kommet fordi a) myndighetene ønsket å restrukturere deler av sektoren (Norge 1994, Belgia, Finland, Nederland, Australia), b) for å løse finansielle kriser (Australia, Canada, USA, private og offentlige institusjoner), og c) for å styrke lærestedenes langsiktige posisjon i utdanningsmarkedet (frivillige/"frivillige" sammenslåinger i USA, Nederland, Sverige). Gjennomgående drivkraft var rasjonalisering. Fusjoner åpnet for å kutte overlappende studietilbud og å effektivisere infrastruktur og administrasjon.

Samorganisering vil vanligvis være tunge, til dels smertefulle prosesser. Erfaringer fra fusjoner innen høyere utdanning framviser da også problematiske trekk, slik også forskningslitteraturen speiler dette:

- Fusjoner i høyere utdanning er langt fra smertefrie. De koster økonomisk, menneskelig, kulturelt og ideologisk.
- Fusjoner tar tid. De forutsetter kraftfull ressursinnsats og planlegging før, under og etter prosessen. Observasjoner fra flere land (Nederland, Australia, USA) viser at en normalitetssituasjon er reetablert først etter mange år.
- Fusjoner mellom faglig parallelle læresteder er vesentlig mer konfliktfylte enn fusjoner mellom faglig ulike. De utvidede og kompletterte organisasjonene oppnår en sterkere faglig posisjon enn hva enkeltinstitusjonene hadde før endringen.
- I nettverksorganisasjoner (delokaliserte, samorganiserte) synes konfliktnivået å være proporsjonalt med fysisk avstand.
- Frivillige fusjoner har større sjanser for å lykkes enn påtvungne.
- I de fleste fusjoner er det én av partene som har eller som utvikler en ledende rolle i arbeidet.
- Sammenslåinger fører vanligvis til styrking av ledelse og en øket profesjonalisering av administrasjonen.
- Administrative stordriftsfordeler oppnås sjelden på kort sikt. Snarere enn reduksjon synes det som at administrasjonene vokser innen alle fusjonstyper. Dels henger dette sammen med tilsettingsvern. Dels viser det seg at større administrasjoner genererer stadig nye oppgaver. For det tredje vil nye komplekse organisasjoner gjerne utvikle ytterligere administrative behov, grunnet nye oppdelinger i avdelinger, sentra og styringsnivåer.
- På kort sikt er en fusjonert organisasjon kostbar i drift. På noe lengre sikt synes innsparingsmulighetene relativt sett å være bedre for samlokaliserte fusjoner, med sine felles bibliotek, administrasjon og styringssystemer. – Men dette generaliserte hovedtrekket må nå nyanseres. Nyere fusjoner i Canada (jfr. Nifustep05:62ff) viser at alle økonomiske målsettinger er realisert og fremdeles realiseres. Canada-caset utfordrer derfor etablerte "sannheter" om at sammenslåinger i høyere utdanning ikke lønner seg økonomisk.

Suksesskriteriene gir seg selv ut fra fusjonserfaringene:

Grunnleggende rammeforutsetninger

¹⁴ Gjennomgangen bygger på bl.a. Eastman og Lang (2001), Goedegebuure (1992), Gustafsson, Henriksen og Larsson (1991), Harman (1996), Harman (2000), Massingham (2001), Mulvey (1993), Nordgård og Kyvik (2002), Prøitz (2001), Prøitz (2005), Ritter (1998), Skodvin (1997), Skodvin (2002), Tromsø (1999), Wyatt, J. (1998).

- a) Frivillige fusjoner har større sjanse for å lykkes enn påtvungne.
- b) Fusjoner mellom kompletterende læresteder som utvider den samlede fagporteføljen, blir mer vellykkede enn sammenslåinger mellom likeartede institusjoner.
- c) Vellykkede fusjoner skjer helst ved samlokaliserte læresteder. 'Full samlokalisering' defineres gjerne som campus(er) der en har maksimalt 20-25 minutters forflytningsbehov.

Nødvendig strategisk forarbeid

- d) Samorganisering mellom institusjoner i høyere utdanning må være basert på en omforent visjon mellom partene. En alliansevisjon forutsetter en forutgående strategiprosess mellom partnerne. Forløpet må kunne ut i et reelt og akseptert ønske om å arbeide videre med tanke på samorganisering.
- e) Før gjensidige fusjonsvedtak fattes, må det på basis av reelle forhandlinger fastsettes en plan for framdrift og for praktisk operasjonalisering av visjoner og overordnede mål.
- f) Det må være ressurstilgang som kan dekke omstillingskostnader.
- g) Det må gis sikkerhet om tilsettingsforhold.
- h) Det må gis melding til utdanningsmarkedet og til igangværende studenter om at studieporteføljen holder fram.

Prosessledelse

- i) Det må være en synlig og sterk ledelse som kan samle de ulike fagmiljøene, med sine innebygde konflikter og kulturelle spenninger.
- j) Nyrekruttering i sentrale posisjoner er hensiktsmessig for den nye, samorganiserte organisasjonen. Ledelse uten forhistorie i de gamle systemene synes å øke sjansene for ny felles identitet.

Nødvendigheten av et forutgående strategisk forarbeid er gjennomgående budskap i all forskningslitteratur om høyere utdanning, som gjelder utvikling av strategiske allianser.

Mislykkede fusjoner

Hvordan kommer mislykkede fusjoner i høyere utdanning til uttrykk? – I utdanningsforskningen finnes få beskrivelser av institusjonshavari. Det har sine åpenbare grunner. For det første vil organisatoriske sammenbrudd ved statlige institusjoner sjelden resultere i åpen økonomisk konkurs. Offentlige institusjoner står i et spesielt forhold til staten med hensyn til tilknytning og finansiering. I slike tilfeller vil fiaskofølgene helle mot misfornøydhet og resignasjon blant tilsatte.

For det andre må det understrekes at en del nasjonalt igangsatte fusjonsprosesser var et desperat virkemiddel for nettopp å forhindre en reell konkurs (Australia). Staten strammet inn og ga helt klare retningslinjer for at colleges under definerte terskelverdier (antall studenter) ikke lenger ville få statstilskudd. Disse institusjonene sto foran alternativene å bli større (fusjon), å finne private finansører, eller å gå konkurs. Fusjonsmotivet var derfor meget sterkt. Det finnes beskrivelser av hvordan en har slitt med disse fusjonene, og særlig da nettverksorganiserte (delokaliserte) institusjoner. Massingham (2001) viser til at en av tre mislykkede fusjoner i Australia blir oppløst. De to andre finner nye organisasjonsformer i langt mer enhetlige modeller.

Å identifisere en forventet gevinst er ett grunnleggende vilkår for å unngå mislykkede sammenslåinger. Institusjonelle fusjoner er et svært kraftig verktøy, som koster. Gevinsten som antas oppnådd gjennom fusjonen må være identifisert, og den må være vesentlig. Dersom antatt gevinst ikke er tydeliggjort og gjensidig forstått, oppstår problemer raskt.

Fusjonskunnskap – kort oppsummering

Fusjonserfaringene internasjonalt gir viktige oppspill til relasjonen NTNU og HiST, vurdert fra dette utvalgets side (HiST-synspunktet):

Generelle positive utgangspunkt ut fra internasjonale erfaringer:

- Det er komplementaritet innen de fleste studier.
- En fusjon HiST/NTNU vil være frivillig, forstått som fravær fra ytre pålegg eller akutte trusler.
- Institusjonene er geografisk samlokalisert (samme by).

Generelle negative utgangspunkt ut fra internasjonale erfaringer:

- Det er betydelige overlappinger innen store fagområder (ingeniørutdanningene)

Dermed er bakteppet lagt for en nærmer relasjonell drøfting av NTNU og HiST.

4.3 NTNU og HiST – avgjørende sammenhenger

Utvikling av strategiske allianser og eventuelle sammenslåinger er hardt og tidkrevende arbeid. Allianserinngåelser er en prosess med mange faser. På basis av en systematisk prosessmodell (Gustafson, Henriksen og Larsson 1991) gir dette utvalget en modifisert veiledningsformel for en eventuell videre fusjonsprosess mellom NTNU og HiST. Formelen er ikke uttømmende. Men den peker på faser og komponenter som en fusjonsprosess må igjennom.

Fig. 4.1: En prosessformel for eventuelt sammenslåingsprosjekt NTNU og HiST (modifisert etter Gustafson, Henriksen og Larsson, 1991)

Fase 1: KARTLEGGING- OG AVKLARINGSSPROSSESS	Fase2: VIDERE VURDERINGER	Fase 3: AVSLUTTENDE FASE
• Visjon • Komplementaritet • Overlapping • Konkurransen • Organisatoriske trekk • Styrkeforhold • Eksisterende samarbeid	• Kultur • Utviklingsbarrierer • Risikoprofil og konsekvenser	• Organisatorisk formel • Forhandling • Iverksettelsesvedtak • Drift

4.4 Visjon

Skal en strategisk allianse inngås, må en gjennomdrøftet og omforent mål- og visjonsforståelse ligge i bunn, gjerne som en "hypotese". Visjonshypotesen vil kunne utvikles gjennom en nærmere prosess. I en eventuell prosess HiST/NTNU vil arbeidsgrupper fra korresponderende fagmiljøer kunne være viktige delfaktorer for å stable på beina en visjon.

Gevinst må tydelig identifiseres gjennom prosessen. En visjon må peke på strategiske muligheter. Visjonen må erklære hvor den eventuelle fusjonerte enheten skal gå, og hva som søkes oppnådd, som partene svakere greier hver for seg. De målformulerte startpunktene til NTNU og HiST er:

- NTNUs overordnede mål peker direkte mot det internasjonale vitenskapssamfunnet. NTNU skal være et internasjonalt ledende universitet innen sin hovedprofil. All faglig aktivitet skal måles ut fra internasjonale kriterier. NTNU skal være et tverrfaglig foregangsuniversitet, og en kritisk og konstruktiv bidragsyter til samfunnet.
- HiST har et nasjonalt blikkfelt, og en særlig regionale forpliktelse. Virksomheten skal ha spesiell innretning mot profesjoner. Hovedmålene uttrykker vilje til å være nasjonalt ledende i kvalitet, faglig nyutvikling og kunnskapsproduksjon. Høgskolen skal bidra til regional nyskaping med kvalitet på internasjonalt nivå.

Om ikke direkte motstridende, så er lærestedenes visjoner/hovedmål meget forskjellige.

4.5 Komplementaritet – de fleste HiST-utdanningene

For universiteter og høgskoler kan faglige gevinster være knyttet til at komplementære eller overlappende studieprogram og fagmiljø fusjonerer. *Komplementær* betegner studieprogram og fagmiljø som er nært knyttet til hverandre, og som kan oppnå betydelige samarbeidsgevinster, blant annet gjennom tverrfaglig samarbeid. Dagens Trondheimssituasjon er:

- Ved HiST, AMMT (Avdeling for mat- og medisinsk teknologi) tilbys studieprogrammene Bioingeniør, Næringsmiddelteknologi, Radiograf og Master i molekylærmedisin. Sistnevnte studieprogram tilbys i samarbeid med NTNU, som også er ansvarlig for gradstildelingen. Næringsmiddelstudiet er ganske parallelt med det som tilbys ved NTNUs Institutt for bioteknologi. Resten av studiene er komplementære med NTNUs studier og institutter innenfor Medisin, Kjemi og Fysikk.
- Ved HiST, AHS (Avdeling for helse- og sosialfag) tilbys studieprogrammene Audiograf, Barnevernspedagog, Ergoterapeut, Fysioterapeut, Sosionom og Vernepleier. Disse studiene er komplementære med NTNUs studier og institutter innenfor Sosialt arbeid, Program for bevegelsesvitenskap, Helsevitenskap og Medisin.

- Ved HiST, ASP (Avdeling for sykepleie) tilbys studieprogrammet Sykepleier. Dette studiet er komplementært med Medisin og Helsevitenskap ved NTNU.
- Ved HiST, ALT (Avdeling for lærer- og tolkeutdanning) tilbys flere studier innen allmennlærer, og i alt fem toårige masterstudier. For to av disse masterstudiene er HiST gradstildeler, og NTNU er gradstildeler for de tre andre. Disse studiene er komplementære med Program for lærerutdanning ved NTNU. Den omfattende lærerutdanningsvirksomheten til HiST og NTNU er også komplementære. NTNU utdanner ikke allmennlærere. Universitetets kandidater blir faglærere i grunnskolen (faglærere i musikk eller andre innretninger), eller (vanligvis) lærere på ungdomstrinn og videregående skole.
- Ved HiST, TØH (avdeling Trondheim økonomiske høgskole) tilbys Økonomi og administrasjon, Revisjon, Master i økonomi og administrasjon og Master i offentlig administrasjon, sistnevnte i samarbeid med HiNT og Handelshøgskolen i København (CBS). CBS er gradstildeler. Disse studiene er komplementære med Industriell økonomi og teknologiledelse og Samfunnsøkonomi ved NTNU.

Med bakgrunn i denne forenklete analysen framstår flertallet av HiST sine avdelinger og studieprogram som *komplementære* med studieprogram og institutter ved NTNU. Dette danner gode forutsetninger for en nærmere allianse mellom de to institusjonene. Synergiene eksisterer potensielt i *høyden*, mellom høyere og lavere grads utdanning. Gevinstene eksisterer også i *bredden*, mellom faglig nært knyttede studier.

Synergier i høyden finnes blant annet mellom bachelorstudiene Barnevernspedagog og Sosionom ved HiST og masterstudiet Sosialt arbeid ved NTNU. Tilsvarende eksempel finnes innenfor lærer, hvor HiST har sin tyngde på bachelornivå. Synergier i bredden finnes blant annet mellom fagmiljøene og studiene i økonomi og administrasjon ved HiST/TØH og ved Industriell økonomi og teknologiledelse og Institutt for samfunnsøkonomi ved NTNU (SVT-fakultetet). Disse tre miljøene har også samarbeidet over lang tid gjennom "Trondheims pakken" for høyere økonomisk-administrative studier (jfr. avsnitt 1.4). NTNU sin interesse for å bygge opp et studium innenfor det økonomisk-administrative området kom da også til syne gjennom en etablering av et cand.mag studium innenfor dette feltet for mer enn et tiår siden. Tilsvarende synergier i bredden kan identifiseres for flere av fagmiljøene og studiene ved HiST som omhandler helse.

Ut fra *faglige, institusjonelle* og også *samfunnsmessige interesser* må komplementaritet vurderes som godt utgangspunkt for en eventuell framtidig tilnærming HiST og NTNU. Ikke bare fagmiljøer og institusjon, men også region og nasjon, bør kunne være forent i perspektivet om klare faglige synergier.

4.6 Overlapping - ingeniørutdanningene

Overlapping betegner studieprogrammer som helt eller delvis gir samme utdanning, og helt eller delvis nyttiggjør seg samme type fagmiljø. De to teknologiavdelingene ved HiST (Avdeling for teknologi og Avdeling for informatikk og e-læring) framtrer som overlappende med NTNU sine studieprogram. Forskjellen i størrelse på fagmiljøene ved HiST og NTNU er også betydelig innenfor disse områdene:

- Ved høgskolens AFT og AiTeL tilbys et bredt spekter av bachelorstudier innen teknologi og ingeniørfag, samt Master i software-utvikling i samarbeid med HiNT og IT-Universitetet i København. I hovedsak overlappes disse studiene av studier ved NTNU i forhold til fagområder og -disipliner.

Ulike interessenter i en tenkt fusjon NTNU/HiST vil vurdere faglig- og utdanningsmessig overlapping ulikt:

- 'Samfunnet', her forstått som ressursgiverne til HiST og NTNU, vil sannsynligvis mene at overlapp gir forutsetninger for rasjonaliseringer gjennom sammenkobling av studieprogram og fagmiljø. Den samlede institusjonen kan i stedet for å fastholde på (unødvendig) dublering allokere utdanningskapasitet til prioriterte fagområder. 'Samfunnet' vil kunne peke på det unødvendige i at å opprettholde to teknologiutdanninger i samme by, siden bachelorutdanningen i teknologi ved HiST kvalifiserer til opptak i 4. årskurs ved NTNU.
- For den eventuelle *institusjonen "NTNUHiST"* vil ventelig overlappingsproblematikken være bekymringsfull på kort sikt, primært med tanke på personalmessige utfordringer. Men dette utgangspunktet vil på sikt gi framtidige muligheter for allokering av utdanningskapasitet til høyere

prioriterte områder, særlig dersom det viser seg at den fusjonerte kapasiteten er for stor i forhold til markedet. På den annen side kan det være viktig å fastholde en fusjonert kapasitet som tilsynelatende er for stor, hvis det gjelder et nasjonalt anliggende som f. eks. realfag og teknologi.

- For *NTNU-miljøene* vil et framtidig fusjonsbilde kunne vurderes som bekymringsfullt og/eller kompliserende i forhold til å opprettholde en spisset, akademisk kompetanseprofil, men neppe direkte truende for den sterke partens eksistens.
- For *institusjonen HiST* vil en eventuell fusjonsprosess kunne være bekymringsfull med tanke på den uro og de trusler fagmiljøene ved ingeniørutdanningene vil oppleve ved en sammenslåing av de to institusjonene. For disse fagmiljøene ved HiST vil en eventuell fusjonsprosess kunne være direkte truende, fordi styrken og volumet i teknologimiljøene ved NTNU uten videre vil gjøre HiST sine faggrupper og utdanninger til den svake part.
- For *fagmiljøene* og *de tilsatte* vil for øvrig en rekke forhold tale mot en sammenslåing. Disse motargumentene er i hovedsak knyttet til at NTNU-miljøene gjennom sin styrke vil overskygge ingeniørmiljøene ved HiST:

Høgskolens ingeniørutdanninger har praktiske og etterspurte studieprogram på bachelornivå. Dersom en framtidig situasjon skulle viske ut denne profilen, kan de studenter som ønsker en mer praktisk rettet utdanning, søke seg til andre høgskoler. En sammenslåing vil i så fall kunne redusere NTNUs og HiSTs totale søkergrunnlag. En utvanning av den praktiske profilen vil også kunne redusere den gode kontakten som dagens ingeniørmiljøer i HiST har med SMB-området. Mange små- og mellomstore bedrifter mener universitetene er for store og for akademiske. Dette kan ramme både høgskolestudiene og næringslivet. Det må videre påpekes at sivilingeniørutdanningene er mer teoretisk anlagt enn ingeniørutdanningene ved høgskolene. HiST tilbyr en praktisk treårig utdanning til bachelor, med mulighet for toårig påbygning til master. NTNU tilbyr en mer teoretisk femårig utdanning til master. Dette betyr at sluttkompetansen er forskjellig for en 5-årig utdannet siv.ing. og en 3 (høgskole) + 2-årig siv.ing. Konvergens mot en ensartet modell, vil kunne gi arbeidsmarkedet en mindre bredde i potensielle arbeidstakere å velge mellom.

Overlapping innen ingeniørfagene ved NTNU og HiST representerer derfor et vesentlig problematisk trekk ved de to institusjonene sett i sammenheng. Men én omstendighet truer likevel den svake part, også om de to institusjonene fortsetter hver for seg. Den handler om endret studiestruktur ved NTNU. I det øyeblikk NTNU bestemmer seg for å innføre 3+2 strukturen innen siv.ing., vil universitetet bli en ruvende konkurrent til høgskolens teknologitilbud.

4.7 Konkurransen

For øvrig synes konkurransen om studenter å gå i begge retninger mellom Trondheimsinstitusjonene. Det foreligger ingen undersøkelse av studentflyten mellom NTNU og HiST, etter at Kvalitetsreformen ble innført og etablert. I fall behov, må en slik studie gjennomføres.

I sin rapport peker Hestnesutvalget I på at høgskolene kan bli mulige konkurrenter for universitetene. Vekst i høgskolenes forskning, større konkurranse om forskningsmidler og preferering av kortere studier kan, sammen med generell faglig oppgradering av høgskolene, gi økt konkurranse om studenter på høyere nivå (NTNU 2004b).

NTNU er den klart sterkeste part i konkurransen om rekruttering til vitenskapelige stillinger. En eventuell sammenslått organisasjon muliggjør derfor bedre personalrekruttering også til dagens HiST-fagområder. Et stort universitet vil for mange framstå som mer attraktivt arbeidssted enn høgskolen alene gjør.

4.8 Organisatoriske trekk

Begge institusjoner har fusjonshistorier, begge har gjennomgått svingninger i organisasjon og ledelse. Fra 1. august 2005 vil NTNU som eneste norske universitet bli ledet av tilsatt rektor. Rektor vil være sekretær for institusjonsstyret. Styreleder vil være ekstern representant utpekt av Utdannings- og forskningsdepartementet. HiST vil fortsette med valgt rektor fram til 1. august 2007. Høgskolen har i sin høringsuttalelse til ny universitets- og høgskolelov med knapt flertall preferert valgt rektor.

Fra 1. august 2005 har begge institusjoner tilsatte dekaner. For NTNU er ordningen ny. HiST fikk tilsatte dekaner fra 1. januar 2004.

NTNUs fakultetsorganisering er en blanding av profesjons- og disiplininnretning (jfr. kap. 2). HiST er organisert etter programmer. Den organisatoriske skilnaden peker seg ut som viktig diskusjonspunkt dersom allianseutvikling blir aktuelt.

Ferske organisatoriske endringer, ny ledelsestruktur og ulike prinsipper for fakultetsinndelinger kan peke mot at organisatoriske grep ikke bør gjøres de nærmeste årene ved institusjonene.

4.9 Styrkeforholdet mellom NTNU og HiST

NTNU er et etablert breddeuniversitet, HiST en overveiende undervisningsinstitusjon. Det viser også styrkeforholdet mellom lærestedene på tilnærmet alle punkt:

Studenter og studier

- a) NTNU har dobbelt så mange søkere som HiST.
- b) NTNU tar opp 2,6 ganger så mange studenter enn HiST.
- c) NTNU produserer 2,3 ganger så mange årsheter (à 60 studiepoeng) som HiST gjør.
- d) NTNU uteksaminerer 1,8 ganger så mange kandidater enn det HiST gjør.
- e) NTNUs studenter fordeler seg med 52 % på høyere grad registrerte studenter og resten på lavere grad/videreutdanning/profesjon. HiSTs registrerte studenter fordeler seg med 2 % på høyere grad og 98 % på lavere grad.
- f) NTNU har om lag 1500 registrerte doktorgradsavtaler (individnivå). HiST har ikke doktorgradsakkreditering.
- g) HiST har 2,8 ganger så mange eksterntfinansierte studenter som det NTNU har.
- h) HiST produserer 2,5 ganger så mange eksterntfinansierte årsheter som det NTNU gjør.
- i) HiST-studenter har en noe høyere gjennomføringsgrad enn det NTNU-studenter har.

Tilsatte og fagportefølje

- j) NTNU har over 6 ganger så mange tilsatte som det HiST har.
- k) NTNU har over 6 ganger så mange tilsatte i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger som det HiST har
- l) Andelen undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger ved NTNU og ved HiST er relativt lik (60,4 % mot 63,7 %)
- m) NTNU har 545 professorer, HiST 5. Høgskolen har under 1 – én - % av det samlede antallet professorer.
- n) NTNU og HiST har om lag samme andel førsteamanuenser (15 %).
- o) NTNU har en rekrutteringsstillingsandel på 37 %, HiSTs er 8 %. I absolutte tall har NTNU 30 ganger så mange stipendiater/post doc-stillinger som HiST.
- p) HiST har en høgskolelektorandel på 49 %. I tillegg har høgskolen om lag 75 høgskolelærere. NTNU har forsvinnende få faglige stillingskategorier under førsteamanuensisnivået i faste tilsettingsforhold. (NTNU har likevel mange midlertidig tilsatte universitetslektorer, som en følge av at Kvalitetsreformen har presset fram denne type undervisningsressurser.)

Publiseringsaktivitet

- q) NTNUs totale publiseringstall innen Bibsyskategoriene er 9-10 ganger HiSTs (2816 mot 304). NTNU er ekstremt mye sterkere i kategori 1, 2 og 7 (artikler i internasjonale og nasjonale vitenskapelige tidsskrifter med fagfelle-vurdering, og foredrag ved vitenskapelige konferanser). HiST har svært liten vitenskapelig produksjon, men er aktiv innen formidling (kategori 4).

Økonomiske nøkkeltall

- r) NTNU har i 2003 en statlig bevilgning som er 5 ganger så stor som HiSTs (2 449 mill. mot HiSTs 484).
- s) NTNU har langt bedre finansieringskategorier enn HiST, som en naturlig følge av at HiSTs portefølje er på BA-nivå, mens NTNU driver mange dyre mastergrads-/profesjonsstudier
- t) NTNU har i 2003 samlede eksterne inntekter på 856 millioner, mens HiST har 34. Innen alle oppdragskategorier reflekteres størrelsesforholdet mellom institusjonene. HiST regnskapsfører høyere inntekter enn NTNU fra oppdragsgiverne kommuner/fylkeskommuner. Det indikerer at høgskolen har et aktivitetsnivå mot regionale offentlige instanser som ikke nødvendigvis er lavere enn NTNUs.
- u) NTNUs forholdstall mellom (egenfinansierte) studenter/faglig tilsatt er 11.39, mens tallet er 18.48 ved HiST.
- v) NTNU disponerer 6 ganger så stort areale som HiST.
- w) NTNU eier stort sett sine lokaler. HiST eier ikke lokaler. NTNU er med sine 445 000m² en svært stor eiendomsbesitter, og har følgelig en potensielt svært stor egenkapital.

Universitetets overlegne FoU-styrke

Overstående sammenligning viser NTNUs gjennomgående styrke i forhold til HiST. Spesielt må det pekes på at universitetet har en formidabel FoU-aktivitet veiet mot høgskolens. Denne uensartetheten vil være et relevant vurderingspunkt i samband med avsnitt 4.11 (risikoer, utviklingsbarrierer, ideen om universitetet som akademisk institusjon mv.).

Styrken til HiST er like fullt betydelig

Om NTNU framstår med muskuløs tyngde vis å vis HiST, har like fullt høgskolen sine styrker og sine forhandlingskort. HiST har en sterk stilling i utdannings-Norge. Høgskolen er en av landets største læresteder. HiST har mange studenter og en solid base av etterspurte profesjonsutdanninger. Høgskolen dokumenterer god undervisningsintensitet, tett studentoppfølging, høy gjennomføringsgrad og gjennomgående høy studenttilfredshet (jfr. kap 1. og Nifustep05). HiST har nære forbindelser til praksisfelt, til profesjoner, til yrker og bransjer. HiST har en meget sterk posisjon som EVU-tilbyder. Høgskolen har nedslagsfelt innen regionalt næringsliv (SMB), med godt potensial for økning.

Høgskolen i Sør-Trøndelag har med andre ord gode forhandlingskort, dersom en fusjonsprosess ble aktuell. Høgskolen kan og skal være stolt av den posisjon og den styrke den faktisk har. Denne erkjennelsen skal HiST ha, dersom et eventuelt fellesprosjekt med NTNU ble aktuelt å gå inn i.

4.10 Eksisterende samarbeid

Det eksisterende samarbeidet mellom HiST og NTNU baseres fortrinnsvis på teigdeling innen undervisning (jfr. avsnitt 1.5). Det er lite felles FoU-virksomhet. Institusjonene samarbeider tett på en del områder innen fagtilbud, utveksling av emner, FoU-prosjekter, stipendiater etc. Denne type samarbeid har pågått siden lenge før de nåværende institusjoner ble etablert, men er likevel i stadig utvikling.

NTNU synes for HiST å være viktigste samarbeidskontakt. For NTNU derimot er HiST en av mange makkere, og knapt en som anses som spesielt viktig i NTNU-miljøer flest, med et antatt unntak for økonomi, lærerutdanningselementer, enkelte helsefag, sosialfag, og medisinsk teknologi. Samarbeidstiltakene mellom NTNU og HiST initieres i stor grad på personplan, og direkte mellom fagmiljø. I langt mindre grad preges samarbeidet av strategiske grep på institusjonsnivå. Mange fagmiljøer har lang tradisjon på samarbeid, og det kan synes som om aktiviteten er økende. En forklaring på dette er den økte kontakten som etableres gjennom HiSTs satsing på stipendiater, som i hovedsak innrulleres som doktorgradsstudenter på NTNU.

4.11 Kultur, utviklingsbarrierer, risikoprofil og konsekvenser

Kulturelle trekk og likeverdighet

Kulturelle distanser mellom fusjonerte enheter har vist seg å by på utstrakte problemer. Store kulturelle strekk i organisasjonene må derfor vurderes som et bekymringsmoment innen fusjonskonteksten. Den sammenslåtte enheten HiST (1994) har sterke kulturelle spenn i organisasjonen. Det skyldes utgangspunktet med 7 ulike høgskoler, en forskjell som neppe ble redusert gjennom spredt lokalisering. Kulturelle normer i høyere utdanning gir seg uttrykk i basale ryggmargsreflekser, i det normsett fagpersonen bærer med seg i møte med studenter og fagfeller.

Kulturelle ulikheter vil mellom ytterpunktmiljøer i NTNU og HiST være meget store, for ikke å si: avgrunnsdype. Enkelte samarbeidstiltak viser på den annen side god grad av likeverdighet og kulturelt samsvar. "Trondheimpakken" forteller at mellom TØH og to SVT-institutter er det korresponderende og likeverdige fagmiljøer. Lærerutdanningen ved HiST har likeverdighet i samarbeidet med enkelte NTNU-miljøer. Det vil være god faglig og kulturell bølgelengde mellom Program for lærerutdanning og lærerutdanningen ved HiST.

Mellom medisin og sykepleie synes det å være interesse for å vurdere et nærmere utdanningsmessig samarbeid. De to partene er definitivt ikke likeverdige. Det medisinske fakultet er et stort og akademisk tungt NTNU-område. Den internasjonale forskningsaktiviteten er omfattende. Avdeling for sykepleie har ikke akademisk tyngde. Partenes motiver, felles interesser og utviklingsbehov synes å være knyttet til forestillingen om samhandlingskompetanse. Medisineren og sykepleieren skal behandle og lege samme pasient. Pasienthensynet settes foran nedarvede utdannings- og profesjonsinteresser. Denne tilnærmingen kan bane vei for videre utdanningsmessig samarbeid mellom andre helsefaglige utdanninger ved de to institusjonene.

Risikoprofil - konsekvenser

Høgskolen i Sør-Trøndelag har som høgskoler flest lang undervisnings- og kort FoU-tradisjon. NTNU er et posisjonert breddeuniversitet og en etablert forskningsinstitusjon. Dermed er utgangspunktet gitt for ulike risiki mellom universitetet og høgskolen. HiST sin risiko vil ligge langs aksene marginalisering, oppstykkning av enhetlige profesjonsutdanninger, prioritering av forskning til fordel for undervisning, akademisering av profesjonsutdanninger, og ressursmessig uttynning gjennom andre prioriteringer i en fusjonert enhet.

Ideen om universitetet

Ideen om det klassiske universitetet som akademisk institusjon med brede grunnforskningsforpliktelser kan i enkelte NTNU-kretser være et ideologisk tungt argument mot sammenslåing med en høgskole. En eventuell fusjon med HiST vil kunne sees på som klart brudd med NTNUs visjon. HiST/NTNU sammenslått ville gi forskyvninger i forholdet lavere/høyere grads studier, stillingskategorier og antall publiseringer/tilsatte, som ikke harmonerer med tanken om universitetet som toppet akademisk lærested. "HiST/NTNU" sammenslått vil derfor kunne regnes som truende i mot NTNUs status og standarder, og dermed også mot framtidige universitetsrankinger.¹⁵

Begrepet 'region' spiller også med i NTNUs universitetsbilde. 'Norge' versus 'Sør-Trøndelag' har sterk symbolverdi i mange NTNU-miljøer. HIST-sammenslåing vil oppfattes som uttynning av NTNU. Bak dette ligger tradisjonene om hegemonisk posisjon i siv.ing.-utdanningen, mens tekniske skoler med ingeniørutdanning fantes i hver by. Det skal likevel understrekes at NTNUs entreprenørskap-satsing har sterke regionale tilknytningspunkter.

De oppfattede ulempene ved Kvalitetsreformen med dens budsjett- og styringsmodeller synes ikke i samme grad som ved Universitetet i Oslo å være til stede ved NTNU¹⁶. Men generelt er det et sterkt inntrykk i NTNUs humanioramiljøer av at "den akademiske frihet" er i spill. Styrings- og ledelsesendringene ved universitetet og endringer i finansieringsmodellen faller i tid sammen med Kvalitetsreformen. Aversjonen mot New Public Management-ideologien spiller over på Kvalitetsreformen, som fortolkes som en overføringsmekanisme av undervisningsregimet i profesjonsutdanningene til disiplinstudiene.

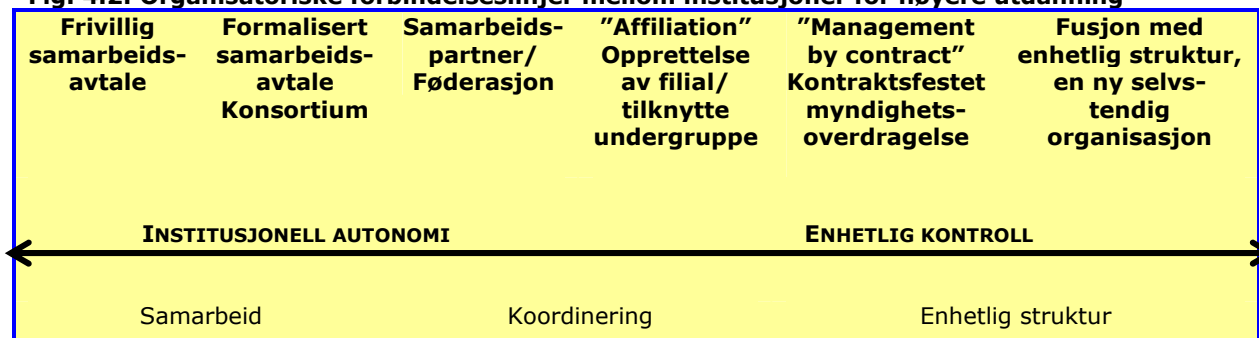
4.12 En organisatorisk formel: Kontinuumsmodellen

Kontinuumsmodellen skisserer alliansekoblinger på akse institusjonell autonomi - enhetlig, felles kontroll. Modellen kan være nyttig verktøy hvis NTNU og HiST etablerer et fellesprosjekt for å avklare et framtidig institusjonelt forhold. Kontinuumsmodellen åpner for nyanserte løsninger innenfor ytterpunktene fortsatt selvstendighet og full sammenslåing:

¹⁵ Tilsatte og ledere ved NTNU har ut fra denne type vurderingssett uttrykt sin motstand mot fusjonstanken. En er Arne Sølvberg, dekan ved Fakultet for Informatikk, matematikk og elektronikk:

Skal vi hovedsakelig være en undervisningsinstitusjon eller et forskningsuniversitet? Legger vi mest vekt på bachelornivået (undervisning), eller konsentrerer vi oss om å bygge ut master- og PhD-utdanningen (forskningsuniversitetet)? Skal vi ha forskningsbasert undervisning over hele linja? Eller skal vi ha noen som for det meste underviser mens andre for det meste forsker? ... HiST er en regional høgskole. Undervisningen er ikke forskningsbasert. Det regionale nedslagsfeltet styrkes og NTNUs nasjonale karakter svekkes ved å gjøre HiST til en del av NTNU. Vi får mer bachelorutdanning i forhold til masterutdanningen. Vi får to parallelle bachelorutdanninger, en som er forskningsbasert og en som ikke er det. ... På sikt er dette skillet uholdbart innen samme organisasjon. Vi må forvente at de to utdanningene etter en tid vil måtte få liknende rammevilkår. Vi må derfor regne med at forskningsgrunnlaget for vår nåværende bachelorutdanning vil bli svekket. NTNU vil bevege seg i retning regionalisering og innføring av et skille mellom undervisning og forskning. Dette er feil retning for NTNU, og er ikke i samsvar med NTNUs strategi. Forslaget om sammenslutning mellom NTNU og HIST bør legges dødt ved første anledning.
(Sølvberg 2004.)

¹⁶ Diskusjonen om universitetets framtid pågår med styrke ved universitetene i Oslo og Bergen. Den er blitt (Bergen) og er (Oslo) koblet til rektorvalgene ved disse institusjonene. Ordskiftets kardinalpunkter er reformbølgenes trussel mot det som oppfattes som universitetets kjerneverdier. Universitetets status som en fri forsknings- og undervisningsinstitusjon, uavhengig av politisk og økonomisk makt, er i press fra relevanskrav, næringslivsbehov, og det europeiske struktursystemet gjennom grader, karakterer og mobilitet. Et sentralt ideologisk aktstykke i debatten er "The institutional dynamics of the (European) University" av Johan P. Olsen, en av Norges internasjonalt reputerte samfunnsvitere (Olsen 2005a, jfr. også Olsen 2005b og Forr 2005).

Fig. 4.2: Organisatoriske forbindelseslinjer mellom institusjoner for høyere utdanning

Kilde: Nifustep05, etter Harman (2000), inkludert Eastman og Langs (2001) modifikasjoner.

(For nærmere omtale vises det til Nifustep05, kap. 5.3.)

Kontinuumsmodellen kan bli et viktig navigeringsverktøy, dersom en sammenslåing mellom HiST og NTNU ble aktuell å vurdere nærmere:

1. For det første vil inngåelse av strategiske allianser kunne inkludere en prosess fra en viss grad av frivillighet til stor grad av reell samorganisering på institusjonsnivå.
2. For det andre kan fagmiljøers grad av eksisterende samarbeid tilsi ulike organisatoriske nivåpunkt innen en "samorganisert" enhet.
3. For det tredje bør etappevis framrykking blir vurdert: Etablerte samarbeidsrelasjoner HiST/NTNU gis mulighet til organisatoriske grep tidligere enn andre, innenfor rammen av et tverrinstitusjonelt samorganiseringsvedtak.

Sistnevnte modellalternativ er ikke et uttrykk for at HiST skal "parteres" langsomt. Det er derimot et forsøk på å ta virkeligheten på alvor. Noen miljøer er mer rede enn andre. Dersom en formell samorganisering på institusjonsnivå ble aktuell, bør en ta hensyn til de ulike startnivåene som faktisk finnes blant lærestedenes fagmiljøer.

4.13 Forhandling mellom HiST og NTNU

Risiki og potensielle interessenetsetninger partene imellom kan finnes ved enhver etappe i en organisatorisk tilnæringsprosess. Slike må avdekkes og avklares også når det gjelder NTNU og HiST. Gjøres ikke det, kan kiler slås inn i alliansegrunnlaget, med potensielle sprekkdannelser som senere resultat. Det er intet som skulle tale for at situasjonen i Trondheim er annerledes enn det utdanningsverden og næringsliv for øvrig har erfart. Fot- og forarbeidet må gjøres også i relasjonen HiST/NTNU, før et omforent forhandlingsresultat kan forelegges institusjonsstyrene for sluttbehandling.

Det forhandlingsresultatet som må ligge til grunn for eventuelle gjensidige forslag til vedtak i institusjonsstyrene, vil kunne inkludere en rekke sentrale tema, som tilsettingsvern, arbeidsvilkår, budsjettmodeller, overgangssituasjoner innen materielle som immaterielle områder.

Dette utvalget mener at en eventuell sammenslåing må være tuftet på prinsippet om likeverd. HiST er vesentlig mindre enn NTNU. Men høgskolen er like fullt en stor norsk høgskole, med solide ressurser og et omfangsrikt samfunnsmandat.

4.14 Interessenter i spørsmålet om HiST og NTNU

Samrøring mellom universitet og høgskole har interessenter langt utover institusjonenes egne vegger:

Fig 4.3: Interessenter og deres mulige maktkilder i relasjon til utdanningsinstitusjoner

Interessenter	Maktkilder	Merknader/belysninger
Storting/UFØ	Potensielt meget store	Sentrale utdanningsmyndigheter vil kunne sette ultimate krav om fusjoner ut fra sine konstitusjonelle fullmakter. Men slike krav er lite trolig at blir stilt. Statlig utdanningspolitikk baserer seg nå i stor grad av selvregulering. Enkelte institusjonsledere vil likevel kunne oppfatte et visst press når statsråden på direkte spørsmål fra Adresseavisen mener at det "... er naturlig at NTNU og HiST samarbeider". (Adresseavisen 25.08.04).
Rikspolitikere med med Trøndelagstilknøyning	Potensielt merkbare,	Konkrete utspill kan påvirke en prosess som NTNUs (interne) samlokaliseringdiskusjon, som når Trond Giske lover

Interessenter	Maktkilder dersom samlet posisjonering	Merknader/belysninger Arbeiderpartiets støtte dersom NTNU flytter fra Dragvoll. Støtten kan skje i form av "... godkjenning av byggeplaner på Gløshaugen, muligheter for å bruke Dragvoll til statlige formål, finansiering og andre tilrettelegginger" (Adresseavisen 26.08.04).
Regionale myndigheter	Små – i utgangspunktet	Ut fra nåværende oppgavefordeling vil fylke og kommune ikke ha direkte politiske maktkilder. Men Trondheim kommune vil disponere maktkilder i forbindelse med samlokalisering.
Regionalt næringsliv	Små – i utgangspunktet	Vil som interessegruppe koble seg opp til politisk nivå, og kunne spille ut sine.
Offentlig tjenesteyting	Små	Offentlig tjenesteyting kan ved gitte høve effektivere et politisk trykk nasjonalt, for eks. når fagdepartement utvikler nye stortingsmeldinger. I forhold til samorganiseringsspørsmålet må påvirkningskraften vurderes som lik null.
Trondheim kommune	Betydelige – innen samlokaliseringssprosjektet.	Kommunens interesse er samlokaliseringssprosjektet mellom HiST og NTNU, ikke samorganiseringstemaet. Kommunen disponerer politiske og økonomiske maktbaser med direkte inngrep i samlokaliseringssprosjektet. Kommunen er representert i samlokaliseringssprosjektet "NTNU2020/HiST2030 – Eventuell samlokalisering".
Institusjonsledelse/ Institusjonsstyre	Meget store	Institusjonsstyrene skal eventuelt fatte beslutning om fusjon eller ikke, med mindre et framtidig pålegg kan komme fra Storting/UFD. Daglig institusjonsledelse vil spille en helt sentral rolle.
Fakulteter/avdelinger/ Dekanat	Potensielt store	NTNU: Fakultetene synes å ha utgjøre en klar maktbasis ved NTNU i saken om samorganisering, jfr Universitetsstyrets påpekning i sak S 12/05 vedrørende samlokalisering: <i>Styret tar til etterretning den skepsis og de forbehold som er kommet til uttrykk i høringsuttalelsene.</i> HiST: Gjennom sin fastsatte stillingsbetenking for det tilsatte dekanat ved HiST skal dekanene ha et medansvar for høgskolens videre utvikling. Dekanene inngår i rektors ledergruppe.
Tilsatte ved institusjonen	Vanskelig definerbare	Dersom tilsatte ved institusjonen gir samlet og klart votum, vil tilsatte kunne ha en viss maktbasis.
Studenter ved institusjonen	Relativt små	Studentrepresentasjonen i institusjonsstyre innebærer 2 stemmer. Samtidig er studentene flyktige, og derfor kan diskontinuerlig pressmidler mangle konsistens. Studenter og utdannings spørsmål er godt mediestoff, og studenter kan i gitte situasjonen være dagsordensettere i den offentlige debatt. Ett eksempel er samlokaliseringssamtalen internt ved NTNU. Et annet belegg gir de årlige 'studmag'-undersøkelsene, der studentene er merkbare opinionsdannere.
Brukerne av tjenestene	Normalt små, og i tilfelle svært indirekte	Et mulig samarbeid mellom Det medisinske fakultet (NTNU) og Avdeling for sykepleie (HiST) synes å være drevet fram av et direkte tjenestesynspunkt med pasienten i sentrum: Samhandlingskompetanse mellom profesjoner til beste for tjenestebruker.

Interessentgruppene vil fargelegge en mulighets- og trusselvurdering ulikt. Interessentperspektivet vil derfor være viktig å ha in mente ved gjennomgangen av utvalgets anbefalinger (kapittel 5).

5 Innstilling - anbefalinger

REKRUTTERING AV DE MEST TALENTFULLE STUDENTER OG TILSATTE er lærestedenes framtidig garanti. Ved å trekke til seg de beste hodene, vil lærestedenes ressurser, som statlig eide læresteder disponerer på vegne av fellesskapet, bli best ivaretatt.

MULIGHETER KAN GRIPES, TRUSLER MØTES. Bak et tilsynelatende trusseltablå kan det ligge kimer til mulighet, vekst, nyskaping. Fortolktes utviklingstrekkene riktig, vil de kunne møtes og gripes med treffsikre midler. Er fortolkningen feil, kan innsatsmidlene forverre virksomhetens situasjon.

DET ER IKKE NOE DIREKTE YTRE PRESS som peker mot at sammenslåing NTNU/HiST er en snarlig nødvendighet. Samtidig gir fraværet av ytre tvang et bredere register for å vurdere mulige strategiske allianser. Ytre press snevrer inn blikkpunktet, mulighetene skyves ut av synsfeltet. Fravær av ytre påtrykk åpner for å utvikle muligheter. Trusler kan forvandles til muligheter. Men én generell trussel trenger seg på. Den demografiske utviklingen i Norge vil forsterke kampen om budsjettmidler og om nye studentgenerasjoner (jfr. kap. 3).

ULIKE INTERESSENTERS PERSPEKTIVER vil være inkludert i følgende gjennomgang: fagmiljøers, utdanningers, HiSTs og vår institusjons omverden (region, kommune, 'samfunn'). Betoningen vil veksle, perspektivene likeså. Det som for én interessent kan være mulighet, kan for en annen være det motsatte.

5.1 Grunnleggende utgangspunkt for dette utvalget

1. Dette utvalget mener:

Mange av de saksforhold som taler henholdsvis for og imot en eventuell fusjonsprosess har HIST og NTNU som ramme for vurderingene. Ved enkelte saksforhold sprenses de to institusjonenes ramme for vurderingene, der det er Trondheimsregionen som attraktivt studiested, og utdanningens betydning som næringsvei som kommer i fokus. Uansett hvordan den videre prosessen vil forløpe, vil utvalget særlig understreke følgende forhold:

- Utvalget har pekt på flere muligheter der HiST og NTNU kan komme i en direkte konkurransesituasjon. I så fall kan begge institusjoner tape, og kanskje har HiST mest å tape. Et overordnet mål må være at institusjonene ikke øder ressursene mot hverandre.
- HiST og NTNU lever i en konkurransesituasjon både nasjonalt og internasjonalt. Konkurransen mellom ulike læresteder og regioner vil trolig øke mer enn å avta. Et særskilt framtidsmål er å styrke Trondheimsregionen som et attraktivt studiested. Det er utvalgets tro at Trondheimsregionen kan styrke sin posisjon nasjonalt og internasjonalt ved at Trondheimsregionen presenteres i et samarbeid.

5.2 Premisser for utvalgets arbeid

2. Utvalgets mandat innbefatter NTNU som institusjon. Men utvalgets sammensetning gjør det verken naturlig eller prinsipielt mulig å legge inn universitetets fokus i vurderingene. NTNU er ikke representert i utvalget. Dette utvalget har kompetanse til å gi høgskolens *ensidige* vurderinger av høgskolens posisjon, muligheter, perspektiver, trusler og sårbarhet. Gjennom sin eksterne representasjon har utvalget kompetanse til å bringe inn viktige synspunkter fra interessentsiden næringsliv, offentlig tjenesteyting, region og kommune.
3. Institusjonelt *gjensidige* vurderinger av gevinster ved en eventuell strategisk allianse HiST og NTNU, kan først utredes og utvikles gjennom et fellesprosjekt mellom institusjonene. Da kan også eventuelle forslag fremmes til organisatoriske løsninger som best vil kunne realisere denne gevinsten (visjonen).

5.3 "HiSTNTNU" – perspektiver og muligheter

Det komplette lærested

4. Dette utvalget mener:

"HiSTNTNU" ville i norsk sammenheng ha en i særklasse allsidig fagportefølje, og i studenttall lagt seg tett opp eller foran Universitetet i Oslo. Sammen med høgskolens 25-30 programmerte BA-studier/yrkesutdanninger vil breddeuniversitetets teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, frie fagstudier og profesjonsutdanninger gi landets eneste komplette lærested. Denne institusjonen kan styrke Trondheim i en tid som gir bekymringsbilder, for institusjonene, for vertskommune og for region. Demografiske forhold innen landegrensene uroer. En bro over Øresund har gitt en gigantisk lærestedskonsentrasjon. En potensiell nord-europeisk utdanningsmagnet er dannet. Innen landets grenser er Oslo en demografisk trekkraft, Trondheim er det ikke.

Et "HiSTNTNU" kan:

- Gi utdanningsmarkedet et fullskala studietilbud på BA- og MA-nivå, med sterk profesjonsprofil. Yrkesrettede studier er på frammarsj i den vestlige verden. I USA er 85% av nye masteretableringer yrkesrettet. "HiSTNTNU" ville være Norges svar på denne utviklingen innen BA-, MA- og Ph.D-nivå.
- Samle store fagmiljøer innen økonomi/administrasjon, lærerutdanning, helse- og sosialfag og ingeniørfag. En institusjonell samling kan bane veien for ytterligere styrking av utdanningsområdene, og dermed nasjonal profilering av institusjonen og Trondheim som universitetsby.
- Gi større rom for å endre kapasiteten innen kompletterende og dublerende utdanningsområder, ved å avstemme dimensjonering etter studentpreferanser og eventuelle nasjonale prioriteter.
- Styrke studiekvaliteten på BA- og MA-nivå gjennom universitetets vitenskaps- og disiplinorientering i samspill med høgskolemiljøenes profesjons- og praksisnærhet.
- Styrke studiekvaliteten ved at en samling av universitets- og høgskolepedagogiske grupper vil kunne gi et sterkere underlag for utvikling av læringsstrategier.
- Styrke faglig kvalitet i utdanning og forskning i de (tidligere) HiST-utdanningene, fordi en sammenslått institusjon kan tiltrekke seg flere og sterkere søkere til vitenskapelige stillinger, enn det et selvstendig HiST kan være god for.
- Gi store muligheter for studenten til å komponere en individuell fagprofil. Studenter synes i stigende grad å velge utradisjonelt, på siden av programmerte løp/disiplinorganisering. En student kan toppe BA'en i økonomi med et årsstudium i filosofi og ett innen kunsthistorie. Denne type kandidater er attraktive på arbeidsmarkedet. Deler av arbeidslivet melder om synkende entusiasme for "A4"-kandidaten. Desto større interesse vies arbeidssøkeren med individuelt tilsnitt, som peker mot bevissthet, integritet og vide interesser.

Et "HiSTNTNU" kan på denne bakgrunn:

- Styrke Trondheims fundament som utdanningssted.
- Styrke Trøndelagsregionens bidrag til høyere utdanning og dermed til videre utvikling av kunnskapsøkonomien.

Å møte krisen i realfag/teknologi

5. Dette utvalget mener:

En sammenslått institusjon kan møte realfags- og teknologikrisen i Norge mer samordnet enn hva lærestedene alene kan makte. Denne krisen har minst to grunner. Den ene er knyttet til generell atferd og prioriteringer blant ungdomsgenerasjonene i den vestlige verden. En annen er knyttet til behovet for opprustning i den norske grunnopplæringen på det realfaglige området. Effekten av de to forholdene gjør at studentrekrutteringen til NTNUs realfaglig/teknologiske hovedprofil er bekymringsfull. Den er også urovekkende for HiST, med sin brede portefølje innen ingeniørfag.

NTNU er det norske tyngdepunktet for teknologiutdanning og HiST er blant de største i landet når det gjelder ingeniørutdanning på bachelornivå. I tillegg står HiST og NTNU til sammen for grunn- og etterutdanning av lærere i realfag og teknologi for hele utdanningsløpet, fra begynneropplæringen i matematikk på barnetrinnet til undervisning i realfag på de høyeste nivåer

i videregående opplæring. Trondheim er trolig det sted hvor det utdannes flest lærere i realfag og teknologi. Med dette utgangspunktet vil et fusjonert lærested ventelig bedre kunne utvikle et sømløst helhetssyn på realfag og teknologi basert på pedagogikk og fagdisiplinære plattformer, enn hva institusjonene hver for seg kan makte, selv med gode kontakter og formalisert avtaleverk.

Et "HiSTNTNU" kan:

- Være et sterkt fundament for å møte realfags - og teknologikrisen gjennom koblingen tunge disiplinære faggrupper og omfattende lærerutdanningsaktivitet.

FoU og faglig utvikling

6. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Samle og dermed styrke beslektede/komplementære fagmiljøer ved HiST og NTNU.
- Åpne for sterkere tilgang til nasjonale forskningsmidler innrettet mot relevans og profesjon.
- Spore tidligere HiST-miljøer til mer og bedre forskning, gjennom daglig kontakt med universitetets etablerte fagkretser.

Høyere grads studier

7. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Avbyråkratisere og redusere inngangskostnadene til nye masterstudier i "HiST-området", fordi en unngår prosessen med akkrediteringssøknad gjennom NOKUT.
- Øke mulighetene for nye fagsammensetninger, innen et institusjonelt klima der tverrfaglighet er praksis og prioritert strategi.
- Øke faglige synergier mellom BA- og MA-nivåene, ved at fagkreftene er forankret ved samme arbeidsplass, og i beste fall innen samme organisatoriske enhet. Dermed kan det faglige innholdet på masternivå gi gevinster til bachelornivået og omvendt.

Forholdet til regionen

8. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Intensivere den regionale utdannings- og oppdragsinnsatsen, ved at de samlede fagmiljøene får mer robuste rammer.
- Gi regionen bedre tilbud ved at høgskolens erfaringer med småskalaaktiviteter kobles til universitetetsmiljøenes større dybdekunnskap. Kompletteringen vil gi regionen et universitet med bred og spiss kompetanseprofil, og med kompetanse fra SMB-området så vel som med større virksomheter.
- Synliggjøre HiST-aktiviteter bedre enn det dagens høgskole makter på egne bein.

Lokaler, utstyr og infrastruktur:

9. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Gjennom systematisk internt samarbeid oppnå stordriftsfordeler knyttet til samordning av undervisning i grunnleggende emner, undervisningslokaler, laboratorier og utstyr¹⁷.

5.4 "HiSTNTNU" – trusler og sårbarhet

10. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" gir trusselbilder sett fra HiST. Identifikasjonsprosessen vil være nødvendig for å løse problemene, eller å dempe de negative effektene av dem. Trusler en sammenslått institusjon utgjør for HiST, er blant annet:

Praksisnær utdanning og forskning

11. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

¹⁷ Dette utvalget legger ikke avgjørende vekt på disse momentene i denne sammenhengen, jfr. kommentarer i utredningens innledning, s. VI.

- Føre til at HiST-miljøenes praksisnære utdanninger settes i klem og i verste fall blir marginalisert. Det kan skje dels gjennom organisasjonsløsninger som pulveriserer profesjonsstudienes helhetlige perspektiv. Dels kan det skje ved at forskningsbaserte og meritterende prioriteter går bekostning av anvendt og praksisnært FoU-arbeid.
- Føre til at HiST-utdanninger mister deler av den søkerkategorien som prefererer høgskolesystemets etablerte studieportefølje og studiemiljø, slik dette oppfattes av mange i form av nærhet og oversiktighet.

Overlapping av studier

12. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Sette høgskolens ingeniørutdanninger under betydelig press, fordi NTNU og HIST har direkte fagdupleringer, og fordi NTNUs fagmiljøer er svært sterke i forhold til høgskolens. En rekke argumenter taler for dette trusselbildet, og utvalget viser til avsnitt 4.6 for en nærmere utlegning av disse.

Forholdet til regionen

13. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Bli et problem overfor regionens oppdragsgivere innen SMB, dersom ambisjonene om akademisk kvalitet, som vil være tilstede i en stor forskningsinstitusjon, ikke blir kalibrert i forhold til oppdragsgivernes realistiske rammevilkår.
- Bli et problem hvis et universitetspreget, akademisk perspektiv blir det mest synlige overfor regionens potensielle brukere. Dette vil stå i motsetning til HiSTs erfaringer så langt, hvor en praktisk og konkret forståelsesramme for hva slags kompetanse og hvilke løsninger som er etterspurt, er det som fører fram til at partene "finner hverandre".
- Bli for stort, uoversiktlig og byråkratisk for mange små virksomheter, når disse skal vurdere om de ønsker å henvende seg til institusjonen med sine kompetanse- og utviklingsbehov. For å unngå dette, vil det bli kritisk avgjørende hvordan den eksternrettede virksomheten blir organisert og kommunisert.

Arbeidsvilkår og beslutningslinjer

14. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Gi endrete arbeidsvilkår for mange faglige (HiST-)tilsatte. Et samlet universitet kan i verste fall ekskludere stillingskategoriene under førsteamanuensisnivå fra å motta ordinære FoU-ressurser i stilling, fordi universitetet ikke anser stillingskategorier under dette stillingsnivået som forskningskompetent, med et mulig unntak av førstelektorer. Effekten av dette kan bli at det dannes et "A"- og "B"-lag. Det er en fare for at tidligere høgskoletilsatte blir betraktet som et B-lag grunnet deres lave akademiske nivå vurdert med NTNUs målestokk.
- Gi lange, uforutsigbare og uoversiktlige beslutningslinjer for interne så vel som for eksterne brukere.

Ressursmessig skvis

15. Dette utvalget mener:

Et "HiSTNTNU" kan:

- Resultere i ressursmessig skvis for (tidligere) HiST-utdanninger/fagmiljøer gjennom intern omfordeling av studiepoengspremieringen fra staten. I dag blir 12 % av statsbevilgningen ved NTNU satt av til strategi- og omstillingsmidler, hovedsakelig til forskningsprosjekter. Dersom en fusjonert institusjon viderefører eller øker denne avsetningen, vil "HiST-virksomheten" kunne bli lidende med trangere budsjettmessig "åpningsbalanse" enn tilfellet ville vært i en selvstendig posisjon.
- Resultere i at (tidligere) HiST-utdanninger/fagmiljøer får mindre ressurser gjennom en felles institusjonell premiering av forskning og utviklingsarbeid, dels fordi det ressursmessige startpunktet til HiST-miljøene er svakt, dels fordi balanseringen mellom publiserings- og (antatt framtidig) formidlingspremiering går i høgskolemiljøers/-tilsattes disfavør.

5.5 HiST fortsatt – perspektiver og muligheter

16. Dette utvalget mener:

Som fortsatt selvstendig institusjon vis á vis NTNU må HiST tette igjen den avstanden som har utviklet seg mellom HiST og andre større høgschooler innen faglig virksomhet, portefølje, mastergrader etc.

Nettverksbygging

17. Dette utvalget mener:

Høgskolen skal:

- Øke samspill og makkerskap med faggrupper ved NTNU langs oppgatte spor, der dette gir merverdi for begge parter.
- Videreutvikle sine nettverk nasjonalt og internasjonalt med en profesjonsfaglig og også disiplinorientert profil.

Kompetanseutvikling

18. Dette utvalget mener:

Høgskolen må legge et særlig trykk og arbeid på kompetanseheving ut fra den styrke- og svakhetsprofilen utvalget har kommet fram til (jfr. kap. 1).

Studietilbud og profil

19. Dette utvalget mener:

Høgskolen skal:

- Videreutvikle profesjonsprofilen i henhold til en gjennomreflektert balanse mellom profesjons- og disiplinorientering.
- Utvikle høyere grads studier i tett samspill med yrkeslivets tarv, blant annet ved å opprette erfaringsbaserte mastergrader.

Forholdet til regionen

20. Dette utvalget mener:

Høgskolen skal:

- Fortsette sitt arbeid med systematisk relasjonsbygging til regionens næringsliv og offentlige tjenesteyting. Innsatsen på dette området er godt i gang og det er et stort potensial for å øke kontaktheten mellom partene.

5.6 HiST fortsatt – trusler og sårbarhet

Trusler må identifiseres og dempes

21. Dette utvalget mener:

Trusler for HiST som fortsatt selvstendig høgschool må identifiseres og erkjennes. Målet med identifiseringsprosessen skal være å møte problemene, og å dempe de negative effektene av dem.

Studentrekruttering - økt konkurranse

22. Dette utvalget mener:

- HiST har et svakere befolkningsgrunnlag i sitt naturlige omland enn flere av de konkurrerende institusjoner.
- Alene kan HiST tape studenttilgang ved at nye kull av studiesøkere prioriterer læresteder i andre regioner (Øst- og Vest/Sørvestlandet). Synkende studenttall vil true HiSTs økonomiske fundament. Eventuelle og nødvendige sparetiltak vil redusere vitale muligheter, som satsing på studiekvalitet og handlefrihet til strategisk utvikling.
- Fusjoner og allianser inne den norske universitets- og høgschoolsektoren kan få en størrelse og kraft som kan utkonkurrere HiST i alenestatus. Store enheter vil ha ressurser til markedsføring og kvalitetshevende tiltak.

- Nye norske universiteter kan få en høyere status enn de gjenværende høgskolene, også blant førstegangssøkere, som gjennom større institusjoner ser muligheter for å sette sammen allsidige fag- og utdanningskombinasjoner
- HiST kan bli eksponert fra konkurranse fra NTNU og andre universiteter. Dette kan skje ved at universitetsstudier som utdanningsvei kan vinne terreng, og ved at NTNU satser sterkt på praksisnære og relevanspregede utdanninger (både på BA og) særlig på MA-nivå (erfaringsbaserte mastere mv). Dette kan resultere i en vanskelig konkurranse med NTNU om studenter innen høgskolens kjerneområder. Til tross for at behovet for kandidater fortsatt kan være stort, vil begge institusjoner tape på en slik konkurranse, men HiST kan tape mest.
- På teknologiområdet kan en spesiell trussel framstå hvis NTNU etter eget ønske, eller på bakgrunn av sentrale pålegg, deler opp mastergraden for sivilingeniører i et 3+2-løp, hvor de tre første årene fører fram til en bachelorgrad i ingeniørvitenskap. Dette vil trolig bli en rekrutteringsmessig stor trussel for HiSTs ingeniørutdanninger.

Høgskolen må mot denne bakgrunn:

- Hardhendt allokere ressurser til kvalitetshevende tiltak i prioriterte utdanninger, og til synliggjøring av høgskolen i utdanningsmarkedet.

Regionen – økt konkurranse

23. Dette utvalget mener:

To trusler melder seg:

- HiST kan bli marginalisert regionalt dersom NTNU sammen med Sintef velger å gå tungt inn i Midt-Norge. Høgskolens fagmiljøer er små, og derfor sårbare. Regionens næringsliv vil derfor kunne være reservert i forhold til å bygge ut større faglige satsinger i samarbeid med HiST.
- Den allmenne endringen av norsk regionalstruktur vil viske vekk høgskolenes historisk betingede "regions-domener". Dette er en utvikling som vil forsterke konkurransemomentet i høyere utdanning.

Publiseringspremieringen og eksterne forskningsmidler – økt konkurranse

24. Dette utvalget mener:

Med sin dårlige startposisjon og små fagmiljøer vil HiST risikere å tape dobbelt innen forskningsrelaterte finansieringskanaler. For det første vil HiST tape i kampen om statlige FoU-bevilgninger (den resultatbaserte omfordelingsmodellen). For det andre vil HiST få problemer med å nå opp i konkurransen om NFR- og EU-midler.

Høgskolen må mot denne bakgrunn:

- Øke kompetansebyggingen i høgskolen (jfr. tidligere anbefaling over).
- Bygge allianser innen ulike forskningsnettverk innen universitets- og høgskolesektoren, slik at miljøene sammen kan stå sterkere i framtidig samarbeid.

Høyere grads studier

25. Dette utvalget mener:

HiST har en svak posisjon på mastergradsmarkedet. Andre byhøgskoler har kommet vesentlig lengre enn HiST i oppbyggingen av høyere grads studier innen helse- og sosialfag, kanskje også ingeniørfag. Samtidig er høgskolens egen mastergradsmålsetting, slik denne er formulert i strategisk plan, innen rekkevidde. Det må på denne bakgrunn stilles spørsmål om denne målsettingen er tiltrekkelig dimensjonert, og om høgskolen alene vil ha tilstrekkelige muligheter til satse på masterstudier slik konkurransen på dette feltet utvikler seg.

Høgskolen må:

- Omprioritere utdanningskapasitet fra BA- til MA-nivå, dersom atferden på utdanningsmarkedet tilsier at høyere grads studier er riktig satsingsfelt. I praksis kan dette innebære en langsiktig strategi for omprioritering fra utdanninger med dårlig søkning, til prioriterte og omsøkte

5.7 Anbefalinger til Høgskolestyret om videre saksgang ved HIST

Premisser for anbefaling – sakens stilling ved institusjonene

Dette utvalget viser til tilknytningsspørsmålenes ulike posisjon ved NTNU og HiST. De ulike posisjonene nødvendiggjør en hensiktsmessig opprydning av videre saksbehandling ved høgskolen. Til grunn for utvalgets anbefaling ligger følgende:

- Dette utvalget ble oppnevnt av styret 15.12.04, og har levert sin innstilling 01.06.05.
- Etter at dette utvalget var kommet i funksjon, vedtok begge institusjoner å sette i gang et felles samlokaliseringssprosjekt. Dette skjedde i NTNUs styremøte 08.02.05, og 16.03.05 i Høgskolestyret.
- Universitetsstyret har vedtatt at NTNU ikke skal berøre institusjonsforholdet til HiST før eventuelt etter mars 2006. Datoen 01.03.06 er en viktig milepæl for prosjektet "NTNU2020/HiST2020 – Eventuell samlokalisering". NTNUs vedtak gir ingen garanti for at institusjonsspørsmålet vil bli utredningstema ved NTNU etter denne dato.
- Det arbeides for øyeblikket med flere samlokaliseringsspørsmål: Ett som gjelder HiST, ett som gjelder eventuell samling av universitetet ved Gløshaugen, ett som gjelder en samlokalisering av HiST/NTNU og ett som skal avklare NTNU og SINTEF. Alle prosjektene kan rent geografisk helt eller delvis ende opp med felles løsninger, men de forutsetter og innebærer ulike prosesser for hver av partene.
- NTNU og Sintef skal utarbeide felles strategiplan på institusjonsnivå. I den forbindelsen skal et utvalg (Hestnesutvalget II) arbeide ut anbefalte tiltak knyttet til det langsiktige, strategiske arbeidet ved NTNU mot 2020. Utvalgets innstilling vil bli behandlet etter sommeren 2005. Forholdet til HiST er ikke deltema for Hestnesutvalget II.
- NTNUs får nytt styre fra høsten 2005. Samtidig innfører institusjonen ny ledelsesstruktur med tilsatte ledere på virksomhets- og fakultetsnivå. Det skal tilsettes ny rektor og 7 nye dekaner.

Dette utvalget oppsummerer:

- Før mars 2006 er ikke sammenslåingsspørsmålet NTNU-HiST et tema ved NTNU.
- Det avtroppende styret ved NTNU har tydelig signalisert at de interne prosessene ved NTNU har prioritet, ikke en avklaring av forholdet til HiST.
- Utfallet av milepælsvurderingen i prosjektet "NTNU2020/HiST2020 – Eventuell samlokalisering" kan innebære to utfall: Enten blir det en samlokaliseringsprosess NTNU – HiST, eller så blir det ikke en fellesinstitusjonell videreføring av samlokaliseringssprosjektet. Begge utfall kan åpne for en organisatorisk prosess institusjonene mellom, begge kan ende med det motsatte resultat. – For øvrig skal høgskolen holde fram med sitt eget samlokaliseringsarbeid, dersom det fellesinstitusjonelle prosjektet termineres.
- Derfor haster det ikke for HiST å ta stilling til samorganiseringsspørsmålet.

Etter en samlet vurdering gir **dette utvalget følgende anbefalinger** til Høgskolestyret:

26. Høgskolen bør ikke ta ensidig stilling til en sammenslåing med NTNU på grunnlag av denne utredningen. En reell stillingstaking i en sak som angår de to institusjonene gjensidig må være basert på tre forutsetninger:

- a. Institusjonenes avklaring av milepælsvurderingen per 01.03.06 i prosjektet "NTNU2020/HiST2020 – Eventuell samlokalisering".
- b. En gjensidig avklaring om HiST og NTNU ønsker å utrede spørsmålet om framtidig strategisk allianse. Dersom institusjonene ønsker en slik utredning, må partene:
- c. Opprette et fellesinstitusjonelt prosjekt mellom NTNU og HiST, som sammen skal utrede om lærestedene skal endre framtidig tilknytningsform. Det må legges til rette for at de tilsatte ved begge institusjoner gis reell mulighet for deltaking i prosessen så tidlig som mulig (jfr. Nifustep-utredningen s. 16).

27. Et fellesprosjekt må kunne identifisere og ta stilling til hovedspørsmålene:

Hvilke gevinster ønsker HiST og NTNU å oppnå sammen?
Hvilke(n) samarbeidsrelasjon(er) er mest formålstjenlig for å oppnå gevinsten (visjonen)?

Mandatet til fellesprosjektet bør blant annet inneholde:

- Visjonsutvikling og gevinstidentifisering
- Kartlegging og avklaring vedrørende overlapping, konkurranse, organisatoriske trekk, styrkeforhold mv.
- Videre vurdering av kulturelle forhold, risikoer og konsekvenser
- Vurdering av aktuelle og relevante organisasjonsmodeller målt mot den visjon og de gevinster som er identifisert.
- Avsluttende prosjektering, forhandling etc., herunder: organisasjonsmodeller (jfr. "kontinuumsmodellen"), styringsnivåer, avklaring av rettigheter, arbeidsvilkår, ressursutsetting og overgangsproblematikk mv.

På basis av et prosjektets forslag med og etterfølgende forhandlingsresultat må institusjonene med bred organisatorisk forankring behandle saken. Utvalget viser til beskrivelse av fusjonsprosesser i utredningens kap. 4.

28. I fall et framtidig fellesprosjekt HiST og NTNU blir startet opp for å avklare framtidige tilknytningsformer, anbefaler **dette utvalget** overfor Høgskolestyret:

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal gå inn i prosjektet som likeverdig partner. Høgskolen har en sterk stilling i kraft av sine mange studenter, sin solide base av etterspurte profesjonsutdanninger, sin dokumenterte undervisningsdyktighet og generelt tette forbindelse til praksisfelt, profesjoner, yrker og bransjer. Det samme gjelder HiSTs meget sterke posisjon som EVU-tilbyder og høgskolens breie nedslagspunkt innen regionalt næringsliv (SMB). Denne startposisjonen viser at høgskolen har gode kort i en eventuell forhandlingsprosess vis á vis NTNU.

Saksgang videre ved HiST**Dette utvalget anbefaler:****29.** Fram til det tidspunkt institusjonene har avklart samlokaliseringsspørsmålet, og om begge institusjoner faktisk ønsker en utredning om sammenslåingstemaet, bør høgskolen benytte tida til å avklare sin egen status og framtidige veivalg. Denne diskusjonen bør ikke låses til et spørsmål om samorganisering eller ikke med NTNU.**30.** HiST kan med andre ord dra konstruktiv nytte av den ulike posisjon og framdrift som institusjonsspørsmålet har ved NTNU og ved høgskolen. Høsten 2005 bør bli en periode med intern konsultasjon og refleksjon. Høgskolen kan på brei organisatorisk basis vurdere sin stilling og sine muligheter i norsk universitets- og høgskolesektor, blant annet med basis i denne utredningen. Som en del av resonnementgrunnlaget kan inkluderes erfaringer og status etter organisasjonsendringene ORG2002 og ADM2003.**31.** Høgskolestyrets medlemmer bør ta aktivt del i den institusjonelle dialogen med høgskolens avdelinger/fagmiljøer/tilsatte. Prosessen vil uansett utfall i samlokaliseringssprosjektet være nyttig på påkrevet.**32.** Dette utvalget vil til avslutning peke på:

- Ut fra internasjonal forskning er det avgjørende for en eventuell vellykket funksjon at partene klarstiller sin visjon, sin felles vilje, og identifiserer gjensidige gevinster. Dette er da også utvalgets anbefalinger overfor Høgskolestyret i fall de to partene vedtar å gå inn i forhandlinger.
- Før visjonen og gevinster eventuelt er klarstilt gjennom en gjensidig og bredt involverende prosess, er det feil å ta stilling til organisatoriske detaljløsninger. Organisatoriske løsninger bør følge som en konsekvens av de mål som settes. Ut fra denne prinsipielle vurderingen kan eller vil ikke utvalget ta stilling til organisatoriske løsning på dette tidspunkt.

Litteratur og referanser

- Bell, K. (2004): "De og oss". *Universitetsavisa*, 04.10.04
www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=4161416691ef89.06132000
- Berge, D.M. og H. Gammelsæter (2002): "Høgskolene i innovasjonspolitikken", i: Gammelsæter, H. (red): *Høgskoler til besvær: når statlige reformer møter lokale institusjoner og ambisjoner*. Bergen, Fagbokforlaget, s 136-159
- Berglund, F. (red.) (2004) *Kunnskapsmessig infrastruktur – utviklingstrekk i høyere utdanning, forskning og arbeidsmarked*. Oslo, NIFU, Arbeidsnotat 13/2004
- Bjørgero, N. (2003): Nasjonsbygging - nasjonal styring - tilknytningsform. Innlegg på *Forskerforbundets forskningspolitiske seminar i Oslo* 18. november 2003
- Bleiklie, I. (red.) (1996): *Kunnskap og makt. Norsk høyere utdanning i endring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Brønmo, O. (2005) "HiST som eget NTNU-fakultet". Intervju med Ole Brønmo. *Høgskoleavisa nr 7, side 6*
www.hogskoleavisa.no
- Børing, P. og P. Maasen, (2003): *Statlige tilknytningsformer i et internasjonalt perspektiv. Et delprosjekt for Ryssdalutvalget*. Oslo, NIFU Skriftserie 18/2003
- Børing, P. (2004): *Studiegjennomføring og studiefravall ved høgskolene*. Oslo, NIFU, skriftserie 15/2004
- Dahllöf, U. og S. Selander (red.) (1996): *Expanding Colleges and New Universities. Selected Case Studies from Non-metropolitan Areas in Australia, Scotland and Scandinavia*. Uppsala, Almqvist & Wiksell international. Uppsala Studies in Education 66
- Dahllöf, U. og S. Selander (red.) (1994): *New Universities and Regional Context. Papers from an International Seminar held at Sundsvall, Sweden 14-18 June, 1992*. Uppsala, Almqvist & Wiksell international. Uppsala Studies in Education 56
- Eastman, J. og D. Lang (2001) *Mergers in higher education: Lessons from Theory and Experience*. Toronto: University of Toronto Press
- Eide, K. (1995): *OECD og norsk utdanningspolitikk: en studie av internasjonalt samspill*. Oslo NIFU
- Eriksen, R.T. (2003): *Ny tid, ny tale? Eksempler på hvordan en høgskole konstituerer sin virkelighet*. Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København for graden Master of Public Administration
- Finne, H. og M. Husbak (2004): *Nye arbeidsformer for MOBI? Om kompetansebruk i bedrifter og samhandling mellom forskning og bedrift*. Oslo, Norges Forskningsråd/SINTEF Teknologi og samfunn
- Forr, G. (2005): "Jakt på identitet", *Dagbladet* 29.04.05
www.dagbladet.no/nyheter/2005/04/29/430176.html
- Foss, B. (2005): NTNUs neste rektor? - Hovedprofilen må bli tydeligere". Intervju med Bjarne Foss. *Universitetsavisa*, 02.05.05
www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=42777460e53fd9.27918754

- Gammelsæter, H. (2002): "Høgskolene som riktige organisasjoner: en introduksjon", i: Gammelsæter, H. (red.): *Høgskoler til besvær: når statlige reformer møter lokale institusjoner og ambisjoner*. Bergen, Fagbokforlaget
- Goedegebuure, L. og V. L. Meek (1991): "On change and diversity: The role of governmental policy and environmental influences", i: *Higher Education in Europe*, 12, side 309-319.
- Goedegebuure, L. (1992): *Mergers in Higher Education. A Comparative Perspective*. Utrecht: Lemma.
- Gornitzka, Å. (red.) (2003): *Kvalitet i norsk høyere utdanning i et internasjonalt perspektiv. En delutredning for Ryssdaluvalget*, NIFU skriftserie nr. 25/2003
- Gustafsson, J., L. B. Henriksen, L. og R. Larsson (1991): *Udvikling af strategiske alliancer, joint ventures og netværk*. Ålborg, Dansk Institut for Organisationsstudier i samarbejde med Ålborg Universitetscenter
- Hansen, J. C. (2005): "Lang veg til universitet". Intervju med Jens Christian Hansen, i: *Forskerforum* nr 4
<http://www.forskerforbundet.no/internett.asp?newmode=6>
- Harman, G. (1996): "The break-up of the university of New England Merger", i: U. Dahllöf og S. Selander (red.): *Expanding Colleges and New Universities*. Uppsala, Almqvist & Wiksell International, 51-106
- Harman, G. (2000): "Institutional Mergers in Australian Higher Education since 1960", i: *Higher Education Quarterly*, Vol 54, No 4, 343-366
- Hiis Hauge, E. (2004): "Stenger ikke døra for HiST". Intervju med Eivind Hiis Hauge. *Høgskoleavisa* 15.06.04
www.hogskoleavisa.no/
- Hiis Hauge, E. (2005): "Rektor mener: Historien om NTNU og HiST. Hvor står vi nå?" *Universitetsavisa*, 09.05.05
http://www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=427fcc90e981c2.22466359
- HiST (2002): *ORG2002. Høringsnotat*
- HiST (2003-2005): Høgskolen i Sør-Trøndelag: Budsjettdokument 2003-2005
- HiST (2004-2006): Høgskolen i Sør-Trøndelag: Budsjettdokument 2004-2006
- Hovdhaugen, E. (2004): *Tidsbruk og ambisjon. Resultater fra stud.mag.-undersøkelsene 2001, 2002 og 2003*. Oslo, NIFU, skriftserie 16/2004
- Karlsen, G. E. (2004): "Kommersialisering av utdanningspolitikken", i Aasen, P., P. B. Fors og P. Kjøl (red): *Pedagogikk og politikk. Festschrift til Alfred Oftedal Telhaug i anledning 70-årsdagen 25. september 2004*. Oslo, Cappelen, side 140-163
- Klemp, T. (2002): "Ledelsen vil lede mer", interjvu med Torunn Klemp. *Høgskoleavisa*, nr 13, side 6
www.hogskoleavisa.no/
- Kyvik, S. (2001): *Publiseringsvirksomheten ved universiteter og vitenskapelige høgskoler*. NIFU skriftserie nr. 15/2001
- Kyvik, S. (2002a): "Endringer i høgskolesektoren – en introduksjon", i Kyvik, S. (red): *Fra yrkesskole til universitet. Endringsprosesser i høgskolesektoren*. Bergen: Fagbokforlaget, side 7-14

- Kyvik, S. og Aasen, P. (2002): "Hvor går høgskolesektoren" i: Kyvik, S. (red.): *Fra yrkesskole til universitet? Endringsprosesser i høgskolesektoren*. Bergen, Fagbokforlaget, side 155 -171
- Massingham, P. (2001): "Australia's Federated Network Universities: What happened?" *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 23, No. 1, 2001, side 19-32
- Maudal, P.I. (2004) "Planlegg storeslem". Intervju med Per Ivar Maudal i *Forskerforum* nr www.forskerforbundet.no/internett.asp?newmode=6
- Moe, J. (2005): "Quo vadis - NTNU?", i *Adresseavisen* 18.februar
- Mulvey, T. (1993): *An Analyses of the Mergers of American Institutions of Higher Education. Ph.D. avhandling ved University of Massachusetts*. Ann Arbor
- Nicholson, D. G. (2004): "Dekanenes medvirkning i prosessene". *Universitetsavisa*, 08.10.04 http://www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&okid=4167114ce5a539.63241013
- 'Nifustep05': Se Prøitz, T. S. (2005).
- Nordgård, J. B., og S. Kyvik (2002): "Faglig integrasjon og samarbeid i høgskolesektoren", i: Kyvik, S. (red.): *Fra yrkesskole til universitet? Endringsprosesser i høgskolesektoren*. Bergen, Fagbokforlaget, side 109-126
- NOU 2000:14 *Frihet med ansvar*. Om høgre utdanning og forskning i Norge (Mjøsutvalget)
- NOU 2002:5 *Mellom barken og veden – om fagskoleutdanninger* (Bergutvalget)
- NOU 2004: 35 *Ny lov om universiteter og høgskoler* (Ryssdalutvalget)
- NOU 2004:19 *Livskraftige distrikter og regioner. Rammer for en helhetlig og geografisk tilpasset politikk* (Barlindhaugutvalget)
- NTNU (1998): *Kreativ, konstruktiv, kritisk*. Strategi for NTNU mot 2010. Vedtatt av Kollegiet ved NTNU 17. desember 1998. Endringer i strategiene vedtatt 17. oktober 2001
- NTNU (2001): *Fremad - i alle retninger?* En selvevaluering
- NTNU (2004a): *Budsjettdokument 2003-2005*
- NTNU (2004b): *NTNU 2020 - Eventuell samlokalisering. Rapport fra Hestnesutvalget*
- NTNU (2004c) "Innspill til Distriktskommisjonen fra NTNU", vedlegg i *NOU 2004:19*
- NTNU (2005): *Budsjettdokument 2004-2006*
- NTNU_AB2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra AB-fakultetet
- NTNU_DMF2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra DMF-fakultetet
- NTNU_HF2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra HF-fakultetet
- NTNU_IME2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra IME-fakultetet
- NTNU_IVT2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra IVT-fakultetet
- NTNU_NT2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra NT-fakultetet

- NTNU_SVT2004 Innspill - NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering, fra SVT-fakultetet
- OECD (2003): *Education Policy Analysis*. OECD-report. Paris
- Olsen, J. P. (1990): "Moderniseringsprogrammen i institusjonelt perspektiv", i: Brunsson, N, og J. P. Olsen (red.): *Makten at reformera*. Stockholm, Carlsons, side 44-60.
- Olsen, J. P. (2005a): *The institutional dynamics of the (European) University. Working paper no. 15, March 2005*. Universitetet i Oslo, Centre for European Studies.
www.arena.uio.no/publications/working-papers2005/papers/05_15.xml
- Olsen, J. P. (2005b): "Universitetets identitet: Mektige krefter utfordrer universitetene". (Intervju med Johan P. Olsen), *Forskerforum* nr 5
www.forskerforbundet.no/internett.asp?newmode=6
- Ot.prp. Nr. 79 (2003-2004) Om lov om universiteter og høyskoler
- Prøitz, T. S. (2001): *Jo mer vi er sammen" - dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland*. Oslo: NIFU skriftserie 2001:19
- Prøitz, T. S. (2005): *Høyere utdanning i Trondheim. Profil, posisjonering og potensial for en sammenslåing mellom HiST og NTNU*. Oslo, NIFU STEP. Arbeidsnotat 11/2005
- Ritter, L. (1998): "Power and Perspectives: a historian's analysis of the management of change at Charles Sturt University from a federation to a centralised model". *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 20, No 1, side 77-85
- Skodvin, O. J. (1997): "Internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning. Oslo, NIFU. Arbeidsnotat nr. 6. Evaluering av høyskole-reformen. Norges Forskningsråd
- Skodvin, O. J. (2002): "Fusjoner i høyere utdanning", i: Kyvik, S. (red.): *Fra yrkesskole til universitet? Endringsprosesser i høyskolesektoren*. Bergen, Fagbokforlaget, side 89-107
- Skretting, K. (2004a) *Rapport fra sakkyndig komité vedrørende søknad fra Høgskolen i Stavanger om akkreditering som universitet*. NOKUT 2004
- Skretting, K. (2004b): "HiST/ NTNU/ Høyskole/ Universitet", i: *Universitetsavisa* 13.oktober
www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=416d06e12fb943.22819805
- Slagstad, R. (2000): *Kunnskapens hus. Fra Hansteen til Hanseid*. Oslo, Pax forlag
- St.meld. nr. 20 (2004-2005) *Vilje til forskning*. Oslo, UFD
- St.meld. nr. 27 (2000-2001): *Gjør din plikt: krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Oslo, KUF
- St.meld. nr. 39 (1998-1999): *Forskning ved et tidsskille*. Oslo, KUF
- St.meld. nr. 40 (1990-1991): *Fra visjon til virke*. Oslo, KUF
- St.prp. nr. 1 (2001-2002): *For budsjetterminen 2002*. Oslo, KUF
- Sæther, B. (mfl.) (2000): *Høyskolens regionale betydning*. Oslo, NIBR (Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Sølvberg, A. (2004): "Hva slags universitet skal NTNU bli?". *Universitetsavisa*, 11.oktober

- www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=416a6d4f8562c9.67594895
- Tromsø (1999): *Venner for livet*. En utredning om forholdet mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø. Tromsø 1999
- Universitetsavisa (2003): "HiST vil løfte i flokk, NTNU tviler". *Universitetsavisa* 19.november www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=3fba75965b17e0.28731572
- Universitetsavisa (2004a): "NTNU, Sintef og HiST kan bli ett". *Universitetsavisa*, 18.august www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=4124489adf2ae2.76838824
- Universitetsavisa (2004b): "Vil diskutere sammenslåing med HiST". *Universitetsavisa* 27.september www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=415962ab50ae15.20363927
- Universitetsavisa (2005): "Historien om NTNU og HiST. Hvor står vi nå?" *Universitetsavisa* 9.mai www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=427fcc90e981c2.22466359
- van Marion, P. og A. Omdal (2005): "Entusiastiske realfagslærere - jatakk!". *Adresseavisen*, 12.januar www.adressa.no/meninger/kronikker/article391099.ece
- Wyatt, J. (1998): "A rapid result: the achievement of a meger in higher education" *Higher Education Review*, Vol. 31, No 1, side 15-34
