

# Nord universitet

## Prosjekt Fremtidig studiestedstruktur

Rapport fra Delprosjekt 4:

Kriterier for fremtidig studiestedsstruktur –

Hva bestemmer hvor Nord universitet skal være med hvilken aktivitet?

4. januar 2019

---

# 1. Sammendrag

Målsettingen med prosjektet fremtidig studiestedstruktur er “å utvikle en studiestedstruktur som bidrar til å realisere universitetets faglige strategier og ambisjonen om å bidra til regional utvikling.”

Det ligger både i Nord universitets strategi, intensjonene i strukturreformen og utviklingsavtalen med departementet, samt NOKUT sin anbefaling, at det vil komme en endring i lokaliseringen av Nord universitets faglig aktivitet. Dette vil kunne medføre en endring i aktivitet ved enkelte studiesteder og/eller en endring i antall studiesteder.

Fremtidig studiestedsstruktur handler om å vurdere hvor Nord universitet skal være med hvilken aktivitet for å ivareta sin rolle som utdannings- og forskningsinstitusjon og som regional utviklingsaktør, og ikke primært om å måle studiesteder opp mot hverandre.

En beslutning om hvor Nord universitet skal være tilstede med hvilken aktivitet er ikke en matematisk øvelse, men en kompleks vurdering hvor ulike hensyn må veies. Det er derfor valgt et antall overordnede kvalitative hovedkriterier med tilhørende kriterier som må drøftes og avveies for å komme fram til den studiestedsstruktur som samlet sett resulterer i det mest fremtidsrettede universitetet. Krav til innhold og prosess i utredningsinstruksen<sup>1</sup> og retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser<sup>2</sup> vil bli ivare tatt.

Basert på innspill fra fakultetene om faglig organisering (delprosjekt 2), analyse av regionens og nasjonens kunnskaps- og kompetansebehov (delprosjekt 3), overordnede vurderinger av økonomisk holdbarhet og nasjonale parametere for sektoren, er det fem hovedkriterier – med tilhørende *kriterier* - som har pekt seg ut

- *Forskning av høy kvalitet – Faglig konsentrasjon, større og mer robuste forskningsmiljøer, samarbeid og tverrfaglighet i forskningen, forskning med relevans for regionen og nasjonen, tilrettelegging for doktorgradskandidatene*
- *Høy kvalitet i utdanning og stimulerende læringsmiljø – Forskningsbasert utdanning, bredde i fagtilbudet, tverrfaglig undervisningsmiljø, god tilrettelegging for ulike grupper av studenter, tilrettelegging for internasjonalisering, etter- og videreutdanning*
- *Høy attraktivitet for ansatte og studenter - Attraktive forskningsmiljøer, Attraktive utdanningstilbud for de beste studentene, Attraktive bo- og arbeidsmarkeder*
- *Kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen – Faglig høy kvalitet, kandidater med relevans for arbeidslivet, tilpasset etter- og videreutdanningstilbud, forskning på relevante områder*
- *Effektiv ressursbruk og økonomisk balanse – Utnyttelse av undervisnings- og forskningskapasitet, utnyttelse av arealer og annen infrastruktur, økonomisk balanse*

<sup>1</sup> Utredningsinstruksen (fastsatt ved kgl. res. 19.02.2016)

<sup>2</sup> Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og statleg tenesteproduksjon (fastsatt ved kgl. Res. 28.11.2014)

Disse kriteriene vil være kjernen i hva som utredes med hensyn til dagens utfordringer og løsninger for å komme fram til en anbefaling av fremtidig studiestedsstruktur som ivaretar prosjektets mål og universitetets langsiktige behov.

Styret skal på grunnlag av rektors innstilling beslutte hvor Nord universitet skal være med hvilken aktivitet. Vurderingene av hvilken struktur som er best egnet til å realisere faglige strategier må i utredningen balanseres mot hvordan universitetet skal bidra til regional utvikling. Mulige løsninger må diskuteres i lys av behov for effektiv ressursutnyttelse innenfor fremtidige økonomiske rammer.

Forventede effekter og konsekvenser av foreslåtte løsninger må belyses. Herunder må omtales hvordan alle grupper av ansatte skal ivaretas på en god måte, og hvordan studentenes behov skal ivaretas. Vesentlige risikoer knyttet til forslaget, og håndtering av disse vil også være en del av utredningen. Et forslag til overordnet implementeringsplan vil følge anbefalingen.

## 2. Prosjekt fremtidig studiestedsstruktur

Nord universitet sin visjon er å møte globale utfordringer gjennom regionale løsninger med fokus på universitetets fire doktorgradsområder som støtter universitetets tre profilområder. Målsettingen med prosjektet fremtidig studiestedsstruktur er "å utvikle en studiestedsstruktur som bidrar til å realisere universitetets faglige strategier og ambisjonen om å bidra til regional utvikling." I begrunnelsen for styrets vedtak [1] framgår at det for å realisere universitetets strategiske mål [2] er nødvendig å være tilstede med campus/studiested på ulike steder i regionen, og at den nåværende campusstrukturen skal gjennomgås ut fra:

- kvalitet for forskning og utdanning
- strategiske prioriteringer
- regionale behov
- økonomisk bærekraft/holdbarhet

Prosjektets målsetting og begrunnelse samsvarer i stor grad med målene i strukturreformen.[3] Her fremgår blant annet at robuste fagmiljø er en forutsetning for å kunne drive forskning av høy kvalitet, og ikke minst sikre en god forskningsbasert utdanning.

Prosjektet fremtidig studiestedsstruktur har 5 delprosjekter

- Delprosjekt 1 Datainnsamling og analyse
- Delprosjekt 2 Innspill fra fakultetene om faglig organisering
- Delprosjekt 3 Ekstern analyse av regionale og nasjonale kompetansebehov
- Delprosjekt 4 Kriterier for fremtidig studiestedsstruktur
- Delprosjekt 5 Beslutningsgrunnlag og innstilling fra rektor

---

[1] Nord universitet. Styresak 24/18

[2] Jf. Nord universitet - Strategi 2020

[3] Meld. St 18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet – strukturreformen i universitets- og høyskolesektoren

## 3. Nord universitets faglige strategier

### 3.1 Strategi 2020

Nord universitets identitet er basert på de fire doktorgradsområdene som støtter de tre profilområdene Blå og grønn vekst, Innovasjon og entreprenørskap og Helse, velferd og oppvekst. Identiteten er basert på universitetets faglige styrke og en lokalisering i et av landets viktigste vekstområder.

Universitetet vil ivareta sin plass i universitets- og høgskolesektoren og sitt samfunnsansvar gjennom å bygge anerkjente fagmiljøer innen de profesjons- og tema-/disiplinfag der vi har definert vår styrke. Disse fagene støtter utviklingen i regionalt samfunns- og næringsliv, samtidig som den kunnskapsbasen universitetet utvikler også er en del av det globale perspektivet og kan integreres i løsninger i andre geografiske områder.

Nord universitets profil har som grunnprinsipp «bærekraft» som omfatter økonomiske, samfunnsmessige og klima- og miljømessige løsninger. Profilområdene synliggjør hver for seg områder hvor universitetet har sin styrke, både faglig og med bakgrunn i sin geografiske plassering, men også gjensidigheten mellom profilområdene er et viktig grunnlag for utviklingen av universitetets identitet. Universitetet vektlegger at bærekraft knytter de tre profilområdene sammen.

En anerkjent nasjonal og internasjonal status innen doktorgradsprogrammene og profilområdene er avgjørende for universitetet, noe som krever høyt kompetente og motiverte personer til vitenskapelige og teknisk-administrative stillinger. Universitetet vil rekruttere både nasjonalt og internasjonalt, der et kulturelt mangfold og kjønnsbalanse vil bidra til et kreativt miljø som skal prege både forskning, utdanning og formidling.

De fire doktorgradsområdene er kjernen i profilområdene og skal, gjennom forskning og utdanning, bidra til økt kompetanse og næringsaktivitet i regionen, så vel som nasjonalt. Styrken ligger i å være et profesjonsuniversitet, kombinert med satsing på definerte tema-/disiplinområder. Denne styrken skal utnyttes slik at kandidater utdannet ved universitetet skal ha kunnskap om bærekraft og institusjonens profilområder.

### 3.2 Nord universitet mot 2030

Nord universitet er inne i sin første strategiperiode – strategi fram mot 2020. Strategidokumentet «Strategi 2020» peker gjennom doktorgrads- og profilområdene en retning for universitetets videre utvikling. Doktorgrads- og profilområdene i strategien samsvarer godt med de områder hvor nasjonen og regionen forventes å ha behov for kunnskapsutvikling og kompetanse også i den kommende ti-års perioden. Områdene faller godt sammen med kunnskapsbehov knyttet til

megatrendene i samfunnet, behov i regionalt næringsliv og offentlig sektor, langtidsplanen for forskning og høyere utdanning og hvilke områder som blir prioritert i EU sitt nye forskningsprogram Horizon Europe.

Utviklingen av Nord universitets strategi mot 2030 vil være en egen prosess som ennå ikke er påbegynt. Det bør imidlertid på det nåværende tidspunkt kunne legges til grunn at strategien vil bygge videre på Strategi 2020, og at hovedlinjene i denne videreføres.

For å realisere universitetets strategi er det behov for ytterligere å styrke kvaliteten i utdanningen og omfanget av og kvaliteten i forskningen. Fakultetene mener at faglig konsentrasjon og høyere attraktivitet for forskere og studenter er nødvendig for å oppnå høyere kvalitet og større omfang av forskningen, et synspunkt som støttes i ulike publikasjoner og stortingsmeldinger. Det innebærer større og mer robuste fagmiljøer, og en tydeligere prioritering av ressurser innenfor begrensede økonomiske rammer. Høy kvalitet i Nord universitets faglige virksomhet vil også være fundamentet for å kunne fylle rollen som regional utviklingsaktør.

En viktig del av universitetets arbeid i inneværende og neste strategiperiode handler om å tilpasse og bygge strukturer og organisasjon for å styrke den faglige og administrative virksomheten. Et viktig element i dette arbeidet er tilpasning av studiestedsstruktur, som handler om hvor Nord universitet skal være tilstede med hvilken aktivitet i framtida.

## **4. Rolle som regional utviklingsaktør**

### **4.1 Hva innebærer den regionale rollen?**

Nord universitet skal bidra til bærekraftig vekst og utvikling i Nordland, Trøndelag og resten av landet gjennom kunnskapsutvikling med spesiell vekt på universitetets doktorgrads- og profilområder – basert på forskning, utdanning og formidling av høy kvalitet.

Universiteter og høyskoler bidrar til at flere tar høyere utdanning, og undersøkelser viser at hovedtyngden av de som tar utdanning i en region også blir igjen. For Nord universitet utgjør denne andelen om lag 70%. Nord universitet tilfører Nordland og Trøndelag kandidater som gir kompetent arbeidskraft som styrker både næringslivet og offentlig sektor. Kandidatene tilfører regionens arbeidsliv kompetanse og impulser som bidrar til verdiskapning og til at det offentlige leverer bedre tjenester.

Nord universitet har som den ledende utdannings- og forskningsinstitusjonen i Nordland og nordre del av Trøndelag en forpliktelse til å bidra til regional utvikling. Statusen som universitet gir ytterligere muligheter til å tilføre regionen kunnskap. Et sterkere fokus på forskning, i samarbeid med andre institusjoner, næringsliv og offentlig sektor, skal bidra til innovasjon og entreprenørskap, styrke konkurranseevne og grunnlaget for en sterkere og livskraftig region.

Kunnskapen som utvikles gjennom forskningen må komme samfunnet til nytte ved at den formidles og tas i bruk. Nord universitet er også en del av et større nasjonalt og globalt kunnskapsnettverk og den regionale rollen innebærer både å formidle kunnskap fra egen forskning og å bringe global kunnskap til regionen.

Det tilligger også den regionale rollen å bidra til utvikling gjennom å tilby et målrettet og skreddersydd tilbud om etter- og videreutdanning. Arbeidslivet endrer seg og blir stadig mer digitalisert. Nye jobber oppstår og eksisterende endres. Dette gir et behov for kontinuerlig kompetanseutvikling for å håndtere omstilling både på individ- og virksomhetsnivå. Kontinuerlig kompetanseutvikling medfører også at erfarne arbeidstakere skal kunne stå lenger i arbeid og bidra til verdiskapning i flere arbeidsdyktige år. Vesentlige deler av etterutdanningen må finansieres av arbeidslivet selv, ettersom bevilgningene til universitets- og høgskolesektoren primært skal dekke kostnadene til gradsgivende studier på bachelor- og masternivå.

Universitetet kan også bidra til større regional selvbevissthet gjennom å speile det regionale i det globale, et komparativ perspektiv kan gjøre at egne regionale utfordringer og muligheter ses i et annet lys. Dette kan igjen føre til større regional stolthet og selvtillit.

## **4.2 Høy kvalitet, attraktivitet og relevans er en forutsetning for å være en regional utviklingsaktør**

For at Nord universitet skal bidra til regional utvikling gjennom forskning, utdanning og formidling er høy kvalitet og relevans i egen forskning en forutsetning. Uten miljøer med høy kvalitet vil ikke Nord universitet kunne gi regionen det bidrag til utvikling som den fortjener og har behov for.

Forskning med høy kvalitet gir ny innsikt og skaper ny kunnskap som danner grunnlag for bærekraftig endring. Forskningsfaglige miljøer av fremragende kvalitet skapes av forskere i den internasjonale og nasjonale forskningsfronten. For å tiltrekke seg høyt kvalifiserte forskere må forskningsmiljøet og rammebetingelsene på lokasjonen være attraktive.

Sterke forskningsmiljøer lykkes bedre i kampen om forskningsmidlene, man får selvforsterkende effekter, og sterkere miljøer er også viktig for å bygge omdømme. Nord universitet har sterke forskermiljøer på noen områder, men også behov for et løft, både i volum og kvalitet, på andre områder for å få tilgang til en større andel av forskningsmidlene og bidrags- og oppdragsprosjekter.

De som utdannes ved Nord universitet må gis kompetanse og kunnskap som er med å videreutvikle regionen, og som bidrar til å løse utfordringer. Dette krever at kunnskapen og utdanningen universitetet tilbyr er basert på den nasjonale og internasjonale forskningsfronten. Studenter som kommer tidlig i kontakt med forskningsmiljø lærer å forstå hvordan forskningsbasert kunnskap blir til og hvordan den kan anvendes. Studentene må derfor integreres tidlig i det faglige fellesskapet og få innsikt og trening i forskningsaktiviteter på alle nivåer i utdanningen.

For regionen har det en ekstra verdi at forskningen er relevant for regionen. Nord universitet kan gjennom samarbeid med næringsliv og offentlig sektor lettere utvikle relevant kunnskap. Universitetet bør ha en god dialog og utvikle et tettere samarbeid om hvilke problemstillinger og kunnskapsbehov regionen har. Ved å være en viktig og relevant aktør for næringslivet kan universitetet bidra med forskningsbasert kunnskap som løser aktuelle utfordringer for regionen, og gi bedre informasjonsgrunnlag for beslutninger.

Kandidatenes utdanningsprofil må være relevant for næringsliv og offentlig sektor. Dette innebærer at studieporteføljen må tilpasses og utvikles i samsvar med de behovene som er i regionen. Antall kandidater som uteksamineres fra de forskjellige utdanningene må reflektere de behovene som er i regionen og nasjonen. Hva som er relevant og hvilke behov som skal møtes, må i økende grad utvikles og forstås gjennom et godt samspill med samfunns- og arbeidsliv. For regionen som helhet er det viktig at det uteksamineres mange nok kandidater og at disse møter samfunnet med et solid kunnskapsgrunnlag. Hvor mange som uteksamineres og at disse har oppdatert forskningsbasert kunnskap er avgjørende, og i mange tilfeller viktigere enn hvor i regionen studieplassene tilbys.

Universitetet har et ansvar for å formidle forskningen og kunnskapen som utvikles. Denne formidlingen må også ha høy kvalitet. Forskningen og kunnskapen som utvikles må formidles slik at den oppleves tilgjengelig og relevant, slik at kunnskapen kan tas i bruk blant beslutningstakere i regionen, både i offentlig sektor og i næringslivet.

## 5. Forventninger til universiteter og høyskoler

### 5.1 Kunnskapsdepartementets forventninger til institusjonene i sektoren

Det fremgår av strukturmeldingen at universiteter og høyskoler må utvikle en faglig og strategisk profil som bygger på egne fortrinn og er tilpasset deres rolle i utdannings- og forskningssystemet. Forventninger og krav til Nord universitet fra departementet stilles til universitetet som sådan, og er i utgangspunktet frikoblet fra spørsmålet om hvor Nord universitet skal lokalisere ulike aktiviteter. Dette bestemmes av universitetet selv. Det gis likevel noen overordnede føringer i de styrende dokumentene til universitetene og høyskolene og den enkelte institusjon.

Med utgangspunkt i Lov om universiteter og høyskoler, stiller både Studiekvalitetsforskriften og Studietilsynsforskriften flere krav til institusjonene. Førstnevnte forskrifts §3-8 gir bestemmelser for akkreditering som universitet. Om krav til fagmiljø heter det: «*Institusjonen skal ha tilstrekkelig antall ansatte med høy faglig kompetanse innenfor utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid, faglig utviklingsarbeid og formidling innenfor institusjonens faglige virksomhet.*» I forskriftens §2-3 om krav til fagmiljø, heter det: «*Fagmiljøet tilknyttet*

*studietilbudet skal ha en størrelse som står i forhold til antall studenter og studiets egenart, være kompetansemessig stabilt over tid og ha en sammensetning som dekker de fag og emner som inngår i studietilbudet.*» Disse bestemmelsene gir uttrykk for forventninger til fagmiljøers størrelse, kompetanse, sammensetning og stabilitet både relatert til forskning og utdanning.

Strukturmeldingen fremhever at forskning og høyere utdanning av høy kvalitet er avgjørende for å sikre fremtidens arbeidsplasser og for å fremme omstilling og verdiskaping i norsk økonomi. Det påpekes flere utfordringer i sektoren, særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering. Gjennom en strukturendring i universitets- og høyskolesektoren skal ressursene samles på færre, men sterkere institusjoner. Med sterkere menes både en høyere kvalitet i utdanningen og forskningen og en videreutvikling av den regionale rollen. For å oppnå dette må det også gjøres interne endringer ved den enkelte institusjon.

Det fremgår også av meldingen at forutsetningene for å nå målene om høyere kvalitet er en mangfoldig sektor, utstrakt samspill og samarbeid med nasjonalt og regionalt arbeids- og næringsliv og høyere utdanningsinstitusjoner i utlandet, god styring og ledelse, studiestøtte og studentvelferd, samt moderne og hensiktsmessige bygg og infrastruktur. Det er ikke en målsetting at mangfoldet skal ivaretas av hver enkelt institusjon, men av sektoren som helhet; "universiteter og høyskoler må utvikle en faglig og strategisk profil som bygger på egne fortrinn og er tilpasset deres rolle i utdannings- og forskningssystemet".

## 5.2 Forventninger til Nord universitet

Nord universitet har fulgt opp forutsetningene og forventningene i strukturmeldingen gjennom etablering av Strategi 2020: "Universitetet vil ivareta sin plass i universitets- og høyskolesektoren og sitt samfunnsansvar gjennom å bygge anerkjente fagmiljøer innen de profesjons- og tema-/disiplinfag der vi har definert vår styrke. Disse fagene støtter utviklingen i regionalt samfunns- og næringsliv, samtidig som den kunnskapsbasen universitetet utvikler også er en del av det globale perspektivet og kan integreres i løsninger i andre geografiske områder."

NOKUT og Kunnskapsdepartementet påpeker at en stor spredning av studiesteder er en særlig utfordring for Nord universitet, og at det må sikres en studiestedsstruktur som støtter opp om forsknings- og utdanningsstrategien. Dette er også fulgt opp i utviklingsavtalen mellom Nord universitet og departementet hvor det er et særskilt mål å gjennomgå studiestedsstrukturen.

Mange studiesteder kan være et verdifullt bidrag til systemet for distribuert utdanning og regional nærhet. Den desentraliserte strukturen gjør det samtidig krevende å bygge faglig bærekraft på universitets- og høyskolenivå på samtlige studiesteder. NOKUT har gitt Nord universitet tydelige anbefalinger om en gjennomgang av studiestedstrukturen som et sentralt kvalitetstiltak.



Det ligger både i intensjonene i strukturreformen og utviklingsavtalen med departementet, samt NOKUT sin anbefaling, at det vil komme en endring i lokaliseringen av Nord universitets faglige aktivitet. Dette vil kunne medføre en endring i aktivitet ved enkelte studiesteder og/eller en endring i antall studiesteder.

Med utgangspunkt bl.a. i NOKUTs analyse og departementets tildelingsbrev skal følgende prioriteres fram til 2020:

- Styrke det systematiske kvalitetsarbeidet i utdanning og utvikle studieporteføljen tilpasset faglige strategier
- Kompetanseoppbygging innenfor definerte fagområder og doktorgrader for å styrke andelen av ansatte med første- og toppkompetanse, med spesielt fokus på profesjonsfeltet
- Utvikle lærerutdanningen ut fra nasjonale krav og nasjonale og regionale utfordringer
- Utvikle en plan for campusstruktur tilpasset strategiske mål for forskning og undervisning

## 6. Kriterier for fremtidig organisering av Nord universitet

### 6.1 Kunnskapsgrunnlag

Dette kapitlet omhandler det samlede kriteriesettet som skal anvendes i delprosjekt 5, hvor rektor fremmer sin innstilling til styret på fremtidig studiestedsstruktur.

Underlaget for å komme frem til kriteriene har vært

- Strategi 2020
- Rapport fra Delprosjekt 2 om faglig organisering
- Rapport fra Delprosjekt 3 om kompetansebehov nasjonalt og i regionen
- Styrende dokumenter for Nord universitet; spesielt Tildelingsbrev fra KD, Utviklingsavtale mellom KD og Nord universitet, NOKUT rapport av 08.12.2016
- Styrende dokumenter for utviklingen i universitets- og høgskolesektoren; spesielt St.m 16 (Kvalitetsmeldingen), St m 18 (Strukturmeldingen) og Langtidsplanen for forskning og utdanning
- Overordnet vurdering av økonomisk bærekraft/holdbarhet for Nord universitet
- Andre relevante underliggende data fra blant annet Database for høyere utdanning (DBH)

Eksterne og interne styrende dokumenter foreligger som grunnlag uavhengig av prosjektet fremtidig studiestedsstruktur, mens rapporter og annen informasjon om faglig organisering, kompetansebehov og økonomisk holdbarhet er utarbeidet for dette prosjektet.

## 6.2 Kriterier for fremtidig studiestedsstruktur

Fremtidig studiestedsstruktur handler om å vurdere hvor Nord universitet skal være med hvilken aktivitet for å ivareta sin rolle som utdannings- og forskningsinstitusjon og som regional utviklingsaktør. Kriterier for fremtidig studiestedsstruktur må gjenspeile dette.

Vurdering av studiestedsstruktur er en kompleks analyse hvor ulike hensyn må veies. Det er derfor valgt et antall overordnede kvalitative hovedkriterier med tilhørende kriterier som må drøftes og avveies for å komme fram til den studiestedsstruktur som samlet sett fremstår som den som Nord universitet bør velge. For noen av disse kriteriene vil det ved anvendelsen av kriteriene fremskaffes kvantitative data som kan gi indikasjoner på status og utviklingstrekk.

Målsettingene med prosjektet fremtidig studiestedsstruktur er at denne skal bidra til å realisere universitetets faglige strategier og bidra til regional utvikling. For å realisere faglige strategier er det nødvendig å legge bedre til rette for høy kvalitet i både utdanning og forskning i et lengre perspektiv, og øke attraktiviteten for ulike grupper av ansatte og studenter. Her vil det være naturlig å prioritere universitetets doktorgradsutdanninger og profilområdene. Fremtidig studiestedsstruktur skal også bidra til regional utvikling som derved også vil være et kriterium som skal tillegges vekt. I tillegg må en fremtidig struktur kunne realiseres innenfor forventede økonomiske rammer, legge til rette for en effektiv utnyttelse av ressursene, og gi handlingsrom som sikrer den videre strategiske utviklingen av universitetet.

Basert på universitets strategi, forventninger til Nord universitet, innspill fra fakultetene på faglig organisering (delprosjekt 2), analyse av regionens og nasjonens kunnskaps- og kompetansebehov (delprosjekt 3), overordnede vurderinger av økonomisk holdbarhet og nasjonale parametere for sektoren, er det fem kriterier som har utpekt seg som viktige når fremtidig studiestedsstruktur skal vurderes

- Forskning av høy kvalitet
- Høy kvalitet i utdanning og stimulerende læringsmiljø
- Høy attraktivitet for ansatte og studenter
- Kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen
- Effektiv ressursbruk og økonomisk balanse

Disse fem hovedkriteriene er nærmere begrunnet og utdypet nedenfor.

## 6.3 Forskning av høy kvalitet

Universiteter og høgskoler har en sentral rolle i utviklingen av ny forskningsbasert kunnskap som er viktig både for samfunnsutviklingen generelt og for utviklingen av regionen, og universitetene skal være i forskningsfronten på prioriterte områder. Et universitet skal tilby forskningsbasert utdanning, og forskning av høy kvalitet legger grunnlaget for høyere kvalitet i utdanningen. Behovsanalysen viser at regionen har betydelig behov for økt forskningsaktivitet.

I tilknytning til hovedkriteriet forskning av høy kvalitet vil følgende kriterier drøftes:

#### *Faglig konsentrasjon.*

Nord universitet er et relativt lite universitet i nasjonal og internasjonal målestokk, og har i tillegg små forskningsfaglige miljøer spredt på ulike steder. Selv de største miljøene ved Nord universitet er relativt små i nasjonal og internasjonal sammenheng. Faglig konsentrasjon forventes å øke attraktiviteten slik at det kan bygges mer spissede, anerkjente og forskningsproduktive miljøer. Det er en tydelig retning i innspillene fra fakultetene som peker på behov for faglig konsentrasjon.

For å få ledende fagmiljøer er det avgjørende at universiteter utvikler en sterkere prestasjonskultur hvor det er en selvfølge å dyrke frem høyest mulig kvalitet og ta ekstra godt vare på de beste studentene og forskerne. Dette vil i de fleste sammenhenger innebære at institusjonene prioriterer enkelte fagområder og forskere høyere enn andre.

#### *Større og mer robuste forskningsmiljøer*

En rekke fagevalueringer peker på at små og fragmenterte fagmiljøer er et hinder for kvalitet. Et hovedmål med sammenslåinger av universiteter og høyskoler er å få mer solide og stabile fagmiljøer som vil heve nivået på forsknings- og utdanningskvaliteten. Det er avgjørende at fagmiljøene er av en viss størrelse, at de tåler skiftende konjunkturer, har kapasitet til omstilling, og god tilgang på vitenskapelig utstyr/infrastruktur. Det kreves en viss størrelse for å danne forskergrupper og skape stimulerende forskningsmiljø som er attraktive for topp forskere og som kan bidra til en tilstrekkelig bredde i porteføljen av forskningsprosjekter.

#### *Samarbeid og tverrfaglighet i forskningen*

Dybdekunnskap på individnivå, kombinert med samarbeid på tvers av disiplinære og tematiske skillelinjer, fremmer kreativitet og kan gi banebrytende resultater. Mange av de store samfunnsmessige utfordringene krever systematisk tilnærming fra ulike fagdisipliner. Det er ofte i skjæringspunktet mellom ulike fag at de mest nyskapende ideene formes. Tilstrekkelig størrelse på miljøet kan gi et mer mangfoldig og kjønnsbalansert arbeids- og læringsmiljø og gir et bedre grunnlag for tverrfaglighet og faglig nyskaping.

Gode fagmiljøer samarbeider regionalt, nasjonalt og internasjonalt. For å utvikle kunnskap i egne miljøer og tilføre regionen forskningsbasert kunnskap, må Nord universitet ha forskningsmiljøer som er attraktive samarbeidsparter for andre forskningsinstitusjoner både nasjonalt og internasjonalt. Næringslivet og offentlige virksomheter vil også være samarbeidspartnere når ny kunnskap skal utvikles, og bedre samhandling med disse aktørene er også kritisk for forskningsfinansiering.

#### *Forskning med relevans for regionen og nasjonen*

Nord universitet må prioritere de områder hvor man skal være i forskningsfronten. Dette bør gjenspeile regionens og nasjonens behov. Næringslivet i regionen er i stor grad bygd på forvaltning og utnyttelse av naturressursene. Nord universitets profilområde blå og grønn vekst er svært relevant for å møte samfunnets behov for kunnskap, og innovasjon og entreprenørskap

er kritisk for å bidra til den omstillingen som trengs også i denne delen av næringslivet. Dette gjelder både globalt, nasjonalt og regionalt.

Offentlig sektor, og spesielt helse- og omsorgssektoren, vil ha behov for forskningsbasert innovativ tjenesteutvikling da menneskelige ressurser alene ikke kan møte det økte behovet i sektoren i framtida.

Det er generelt et betydelig behov for økt forskningsaktivitet i regionen for å styrke næringslivet. Økt etterspørsel i næringslivet må skapes gjennom å styrke forståelsen av de muligheter økt forskningsaktivitet kan gi.

#### *Tilrettelegging for doktorgradskandidatene*

Doktorgradsutdanningene skal utvikle selvstendige forskere som er i fronten av sine felt. Erfaringene fra det europeiske arbeidet med kvalitetsutvikling og standardisering av doktorgradsutdanningen tilsier at doktorgradsutdanningene bør konsentreres til forskningssterke miljøer. Det er viktig for kvaliteten på veiledning, kurs og utstyr, men også for faglig utvikling og fornying. Større enheter gir doktorgradskandidater mer varierte læringsmuligheter og et bedre sosialt miljø. Tilhørighet til en forskergruppe har stor betydning for kandidatenes vurderinger av doktorgradsperioden. Hensynet til kandidatene tilsier at doktorgradsutdanning som hovedregel forankres i eksisterende solide fagmiljøer.

#### *Potensielle indikatorer*

Forskningssamarbeid og tilgang til infrastruktur er av betydning. Det samme gjelder samarbeid med andre institusjoner og tilrettelegging for internt tverrfaglig forskningssamarbeid. Høy kvalitet i forskningen kommer til uttrykk i omfanget av publiseringer, disputaser innen normert tid, og omfanget av bidrags- og oppdragsforskning. For Nord universitet er det spesielt viktig å øke forskningen knyttet til fagfelleverderte søknader. Dette er med på å kvalitetssikre forskning på et høyt faglig nivå, noe som også i neste omgang bidrar positivt til publisering, og som også øker anerkjennelsen til fagmiljøet.

## **6.4 Høy kvalitet i utdanningen og stimulerende læringsmiljø**

Høy kvalitet i utdanningen er ifølge fakultetene viktig for at de beste studentene (i regionen) skal velge Nord universitet, og at arbeidsmarkedet derved kan tilføres gode kandidater. Selv om behovsanalysen viser at arbeidslivet etterspør yrkesfaglig utdanning når det gjelder kvantitet, vil det i de aller fleste virksomheter også være behov for arbeidskraft med høyere utdanning. Dersom nøkkelpersoner i virksomhetene selv har høyere utdanning er det sannsynlig at de også i større grad etterspør kandidater med høyere utdanning i rekrutteringen. Et stimulerende læringsmiljø er av stor betydning for studentenes gjennomstrømming, resultater og kompetanse. Hvilke faktorer som verdsettes i læringsmiljøet kan være noe ulikt for heltidsstudenten og de som gjennomfører samlingsbaserte studier.

I tilknytning til hovedkriteriet høy kvalitet i utdanningen og stimulerende læringsmiljø vil følgende kriterier drøftes:

### *Forskningsbasert utdanning*

Utdanninger av høy kvalitet kjennetegnes ved å være forankret i solide fagmiljøer som utfører eller baserer seg på forskning. Studieporteføljen er basert på oppdatert forskning, og de som underviser bruker kunnskap om forsknings- og utviklingsarbeid for å lære opp studentene i vitenskapelig tenkemåte og metode. Flere studier har vist at studentene blir mer motiverte og bedre til å tenke selvstendig og kritisk, dersom de involveres aktivt i forskning og forskningsbaserte læringsformer.

### *Bredde i fagtilbudet.*

I de fleste studieprogram, og ikke minst for profesjonsutdanningene, er det viktig at kompetansen i fagmiljøene speiler bredden i fagene studentene undervises i. Små fagmiljøer med få ansatte og studenter betyr et smalere og mer sårbart utdanningstilbud. Det blir færre ansatte til å dele på undervisningsoppgavene, noe som innebærer at man ikke kan tilby samme variasjon og volum i antall fag og emner som man kan i større fagmiljøer.

### *Tverrfaglig undervisningsmiljø*

Fakultetene ser også muligheter i å styrke det faglige miljøet og studentenes faglig utvikling ved at flere fakulteter er tilstede på samme studiested. Det trekkes fram at dette blant annet vil skape et større tverrfaglig miljø for studentene, samt at det legger bedre til rette for et tverrfaglig undervisningssamarbeid mellom fakultetene.

### *God tilrettelegging for ulike grupper av studenter*

Det helhetlige tilbudet må legges til rette for å møte studentenes behov og forventninger til et universitetsmiljø. Forventninger og krav er vanligvis forskjellige for heltidsstudenten og for andre studenter som gjennomfører studiet via samlinger og nettstøtte.

For heltidsstudenten er både det faglige tilbudet og den sosiale integreringen av stor betydning, herunder deltagelse i studentdrevne aktiviteter. Heltidsstudenten har sterkere behov for å være en del av en universitetskultur med en kritisk masse av heltidsstudenter, og vektlegger støttefunksjoner som studentforeninger, studenthybler, studentvelferdstilbud, rådgivningstjeneste og kantine. Dette er tilbud og infrastruktur som gjerne er knyttet til en fullverdig campus.

Et studiested som tilbyr bachelor- og masterstudier, samt ph.d. utdanning kan gi studentene sterkere tilknytning til et fagmiljø, synliggjøre muligheter, og øke ambisjoner og motivasjon for videre studier ved universitetet.

Studenter som gjennomfører studiene i samlinger med nettstøtte er primært opptatt av gode, praktiske og effektive tilrettelegginger av den faglige gjennomføringen. Denne type undervisningen kan også arrangeres på steder som ikke har et permanent tilstedeværende fagmiljø og en infrastruktur som man vil finne ved en campus.

Alle grupper studenter er opptatt av å møte robuste og tilgjengelige fagmiljøer innenfor forskning og utdanning som omfatter tilgang til fagpersoner, universitetsbibliotek og administrative

støttefunksjoner. Virtuell eller digital tilgjengelighet vil være et supplement til, og ikke en erstatning for, fysisk tilgjengelighet.

#### *Tilrettelegging for internasjonalisering*

Mye av grunnlaget for internasjonalisering ligger hos de vitenskapelig ansatte. Dersom disse har et solid internasjonalt nettverk vil studenten lettere dra nytte av dette. For å nå målsettingen om å øke antallet studenter med internasjonal erfaring, både innreisende og utreisende, er nettverket og den internasjonale orienteringen til det vitenskapelige fagpersonalet kritisk.

Et virkemiddel for internasjonalisering er at relevante deler av studietilbudet må være fremmedspråklig, normalt engelsk. Både studiestedet, fagmiljø og tilbudet må være tilstrekkelig attraktivt til at utenlandske studenter med gode forutsetninger ønsker å benytte tilbudet. Dette vil også være en del av grunnlaget for avtaler med utenlandske institusjoner som skal gi tilgang for Nord universitet sine egne studenter. Å ta imot et stort antall utenlandske studenter krever en del infrastruktur og administrativ støtte i tillegg til god organisering av selve undervisningen.

#### *Etter- og videreutdanning*

Det er ikke lenger vanlig å forbli i samme jobb gjennom hele yrkeskarrieren. Omstilling blir normalt for en stor andel av arbeidstakerne, enten de har samme jobb eller skifter arbeidssted. Det innebærer blant annet at grunnleggende og generiske ferdigheter blir mer sentrale, som evnen til problemløsning og kontinuerlig å tilegne seg ny kunnskap. Nord universitet må innenfor sine fagområder gi tilbud om etter- og videreutdanning som gir et godt grunnlag for et langt arbeidsliv med utvikling og læring gjennom hele karrieren.

#### *Potensielle indikatorer*

Aktuelle indikatorer er frafall før oppstart og gjennom studiet, om studentene gjennomfører studiet på normert tid, og eksamensresultatene for kandidatene. Studentene vurderer i undersøkelser ulike sider av læringsmiljøet, inkludert det studentsosiale tilbudet på studiestedet. En indikator er også arbeidslivets vurdering av relevans og kvalitet på kandidatene, eksempelvis i hvor stor utstrekning kandidatene får relevante jobbtilbud. Grad av internasjonalisering kan måles gjennom omfang av utveksling både av studenter og faglige ansatte.

## **6.5 Høy attraktivitet for ansatte og studenter**

Innspill fra fakultetene peker på behovet for konsentrasjon i større og sterkere forskningsmiljøer, for å øke attraktiviteten og bidra til stabile, robuste og internasjonalt orienterte miljøer. Studentene tiltrekkes av institusjonens faglige og sosiale tilbud og renommé. Studiesteder som også er attraktive bo- og arbeidsmarkeder øker også mulighetene for at kandidatene blir i regionen etter endt utdanning.

I tilknytning til hovedkriteriet høy attraktivitet for ansatte og studenter vil følgende kriterier drøftes:

*Attraktive forskningsmiljøer*

Nord universitet har behov for å øke antallet aktive internasjonalt orienterte og anerkjente forskere. Det vurderes som spesielt viktig å tiltrekke seg topp forskere som kjernen i sterke forskningsgrupper. Større campusbaserte fagmiljøer antas å øke attraktiviteten og styrke rekrutteringen og utviklingen av spisser i forskningen og til fagmiljøene generelt. Dette antas i særlig grad å gjelde i et internasjonalt marked. Fagmiljøene må også være så attraktive at det er mulig å etablere gode aktive avtaler om samarbeid med sterke fagmiljøer nasjonalt og ved universiteter i andre land.

*Attraktive utdanningstilbud for de beste studentene*

En forskningsbasert utdanningstilbud med høy kvalitet skal legge til rette for at regionens best kvalifiserte studenter velger heltids høyere utdanning ved Nord universitet. Tilbudet bør også være så attraktivt at det bringer de beste studentene fra andre deler av landet, eller utlandet, til studiesteder i regionen. Studietilbudet må være relevant for studentene, som også motiveres av studier som oppleves å være relevante for yrkesvalg i form av teori som forklarer praksis, bruk av praksis i studiene og samhandling med arbeidslivet og forskning.

*Attraktive bo- og arbeidsmarkeder*

For både ansatte og studenter er attraktivitet også knyttet til det lokalsamfunnet og den bo- og arbeidsregionen som de blir en del av, det være seg muligheter i arbeidsmarkedet for partner, eller kultur og fritidstilbud. Sterke fagmiljøer og lokalisering i områder med andre kompetanseinstitusjoner vil styrke Nord universitets muligheter for å tiltrekke seg de beste faglige ressursene på permanent basis. Et attraktivt lokalsamfunn som studentene finner seg til rette i, og som har et attraktivt bo- og arbeidsmarked, øker også sannsynligheten for at studenter fra andre deler av landet velger å bli på studiestedet etter endt utdanning.

*Potensielle indikatorer*

Forskningsmiljøenes attraktivitet kan blant annet leses ut fra tilgangen på høyt kvalifiserte forskere når stillinger lyses ut. Tilsvarende gjelder omfanget av søkere til stipendiatstillinger. Andre institusjoners interesse for samarbeid om forskningsprosjekter kan også være et uttrykk for miljøets attraktivitet. Et uttrykk for attraktiviteten er et tilstrekkelig antall ansatte i førstestillinger i aktive anerkjente forskningsmiljø. En indikator på om utdanningen er attraktiv er i hvor stor grad utdanningene tiltrekker seg et høyt antall førsteprioritetssøkere med høy inntakskvalitet.

## **6.6 Kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen**

I følge fakultetenes innspill må den regionale rollen være kunnskaps- og forskningsbasert og i samsvar med universitetets egenart. Det vil si at nytteverdien for samfunnet og universitet tilsier at Nord universitet må fylle rollen som regional utviklingsaktør ved å tilføre forskningsbasert utdanning av høy og anerkjent kvalitet. Analysen av kompetansebehovet viser at regionen har behov for Nord universitet som en sentral bidragsyter til økt forskningsaktivitet. Nord universitet vil også bidra til regional utvikling gjennom å utvikle gode kandidater til arbeidslivet i regionen.

I tilknytning til hovedkriteriet kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen vil følgende kriterier drøftes:

#### *Faglig høy kvalitet*

Universiteter og høyskoler møtes med forventninger om å bidra til regional utvikling og forankring, men regional forankring er ikke ensbetydende med å være en lokal eller regional institusjon. Samarbeid med lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv er like fullt sentralt i samfunnsoppdraget til alle universiteter og høyskoler. Samtidig må institusjonene ha anerkjent forskning og utdanning av høy kvalitet og relevans for å være den foretrukne samarbeidspartner for arbeidslivet, og evne å bidra til regional og nasjonal utvikling. Høy faglig kvalitet forankret i solide internasjonalt orienterte fagmiljøer blir derfor en forutsetning for å være en regional utviklingsaktør.

#### *Kandidater med relevans for arbeidslivet*

Nord universitets evne til å tilby forskningsbasert utdanning av høy kvalitet er grunnlaget for at arbeidslivet får tilgang til kompetente kandidater. Studietilbudet må være relevant og riktig dimensjonert for de næringer og deler av offentlig sektor som etterspør kandidater. I profesjonsutdanningene og deler av de tematiske / disiplinbaserte utdanningene må Nord universitet også fylle den nasjonale rollen.

#### *Tilpasset etter- og videreutdanningstilbud*

Studietilbudet må i samråd med arbeidslivet tilpasses ulike typer studenter og mulighet for livslang læring, herunder fleksibel utdanning, enten desentralisert eller over nett med studiesamlinger.

#### *Forskning på relevante områder*

Det er stort behov for å øke forskningsaktiviteten i regionen. For å bidra til regional utvikling må Nord universitet vesentlig styrke egen aktivitet innen forskning og utvikling i samarbeid med anerkjente nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer, næringslivet og offentlig sektor. Det er stor grad av samsvar mellom regionens behov og hvor Nord universitet har sine doktorgradsutdanninger og profilområder. Disse fagområdene bør prioriteres for å bidra til regional utvikling. Det er også viktig at man innenfor noen områder har økte ambisjoner om å bli både nasjonalt og internasjonalt ledende.

#### *Potensielle indikatorer*

Bidrag til regional utvikling kan måles gjennom antall kandidater med relevant utdanning som tilføres regionen. En indikator kan være omfang av forskningsaktivitet ved Nord universitet innenfor de områder hvor regionen har særlig behov for utvikling av ny kunnskap. Andre indikatorer kan være omfanget av samarbeid i bidrags- og oppdragsforskning med anerkjente forskningsmiljøer, offentlig sektor og næringslivet. Tilsvarende evne til å møte behov for etter- og videreutdanning kan være andre viktige indikatorer.



## 6.7 Effektiv ressursbruk og økonomisk balanse

Universitets- og høyskolesektoren forvalter en betydelig del av fellesskapets midler. En effektiv sektor er viktig for studenter, faglig og administrativt ansatte og samfunnet for øvrig. God ressursutnyttelse er også viktig for samfunnets tillit til sektoren, særlig fordi sektoren har stor grad av autonomi.

Institusjoner med tilstrekkelig størrelse gir mulighet til å utnytte de finansielle, faglige og administrative ressursene fleksibelt og langsiktig og samtidig oppnå stordriftsfordeler på utstyr og administrasjon. Dette sikrer at mest mulig av ressursene brukes på kjerneoppgavene - å tilby utdanning og forskning av høy kvalitet.

Universiteter og høyskoler påvirker produktiviteten i hele økonomien gjennom sitt ansvar for å utvikle landets humankapital. Produktivitetsveksten fremover avhenger av at sektoren evner å utdanne dyktige kandidater med relevant utdanning, og av at forskningen i sektoren holder høy kvalitet.

I tilknytning til hovedkriteriet effektiv ressursbruk og økonomisk balanse vil følgende kriterier drøftes:

### *Utnyttelse av undervisnings- og forskningskapasitet*

Nord universitet må ha plan- og budsjettprosesser, og oversikt over anvendelsen av personalressursene som synliggjør hvordan faglige ressurser er planlagt benyttet og hvordan de faktisk er benyttet. Dette gir mulighet til å fordele undervisningstid og tildele forskningstid slik at ressurser til aktiv forskning blir reelle for medarbeidere i første- og toppstillinger. God forsknings- og undervisningsledelse må bidra til at strategisk riktige områder prioriteres. God utdanningsledelse må bidra til at undervisningen er forskningsbasert og organiseres og gjennomføres på effektiv måte, innenfor kravene til høy kvalitet.

### *Utnyttelse av arealer og annen infrastruktur*

Studiestedsstruktur handler om hvor Nord universitet skal være med hvilke aktiviteter i fremtiden. Behov og bruk av arealer må optimaliseres basert på det faglige behovet. Det betyr også at unødvendige arealer må avvikles og lite effektive arealer erstattes.

### *Økonomiske rammer*

Selv med effektiv ressursbruk vil de økonomiske rammene gi en øvre begrensning for hvor mye utdanning og forskning Nord universitet kan tilby. Nord universitet hadde i 2018 en total bevilgning fra Kunnskapsdepartementet på 1370 mill. kr, og eksternfinansiert virksomhet på ca. 120 mill. kr. Den resultatbaserte andelen av bevilgningene utgjorde 384 mill. kr og består igjen av inntekter fra undervisningsresultater (93 %) og forskningsresultater (7 %).

Regjeringen har en tydelig ambisjon om at finansieringen av høyere utdanning på sikt i større grad skal baseres på konkurranse. Finansieringssystemet videreutvikles derfor gradvis med sikte på å øke den resultatbaserte andelen. Signalene om en fortsatt nedgang i basisrammen

betyr at en inntektsvekst må komme i den resultatbaserte andelen og/eller i eksterntfinansiert virksomhet.

Det vil være viktig å øke inntektene for Nord universitet i årene fremover, men dette vil ta tid og mye tyder på at økningen ikke vil være betydelig selv om man lykkes med å heve antallet kandidater, studiepoeng, publiseringer og eksterne inntekter. Kostnadene har Nord universitet i større grad kontroll på selv. Fusjonen har imidlertid medført et krav om et stort kompetanseløft blant vitenskapelig personell som gir en stor kostnadsøkning, men også en inntjeningsmulighet gjennom at denne gruppen forventes å bidra til økte forskningsinntekter og økte publiseringer. Det foreligger også planer om større satsinger på nye bygg som vil øke kostnadene. Samlet sett ser vi at Nord universitets økonomiske handlefrihet vil bli satt under et betydelig press de kommende årene.

For å sikre effektiv ressursutnyttelse innenfor de økonomiske rammene må det gjøres bevisste valg på hvilke områder som skal prioriteres for å skape rom for kvalitetsforbedring.

#### *Potensielle indikatorer*

For å vurdere effektiv ressursutnyttelse kreves kunnskap både om ressursanvendelsen i årsverk, arealbruk og kostnader. Indikatorer som viser utnyttelse av infrastruktur og sammenheng mellom årsverk og ulike resultatbaserte indikatorer i finansieringsmodellen er viktige. Høyere kvalitet på undervisning og forskning vil medføre høyere kostnader, samtidig som økt forskning, og spesielt Horizon Europe, vil generere økte incentiver. Indikatorene vil gi informasjon om dagens utnyttelse av ressursene, og gi signaler om hvor det er potensiale for mer effektiv bruk.

## **7. Bruk av kriteriene og innhold i utredningen**

Kriteriene skal brukes til å utvikle et beslutningsgrunnlag for hvor Nord universitet skal være med hvilken virksomhet. Beslutningen vil ha stor betydning for Nord universitet sin faglige utvikling i et lengre tidsperspektiv. Valget vil virke inn på hvordan Nord universitet skal ivareta sin rolle som regional utviklingsaktør.

En anbefalt studiestedsstruktur skal være den løsningen som samlet sett gir det beste Nord universitet for studenter, ansatte, regionen og landet. Løsningene skal bidra til et sterkt forskningsbasert universitet på lang sikt.

### **7.1 Krav i utredningsinstruks og retningslinjer**

Nord universitet vurderer at utredningen av fremtidig studiestedsstruktur bør følge Utredningsinstruksen (fastsatt ved kgl. res. 19.02.2016) og Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon (fastsett ved kgl.res. 28.11.2014) med tilhørende veiledere, samt veileder for samfunnsøkonomiske analyser. Det fremgår av kommentarer og veiledere at kravene til utredning og ressursene som brukes på utredninger,

bør stå i forhold til virkningene av det foreslåtte tiltaket. Regelverket åpner derved for tilpasninger i den enkelte sak både for innhold og prosess. Nord universitet vil tilstrebe en hensiktsmessig bruk av regelverket i utredningsarbeidet.

## 7.2 Sammenheng mellom mål og kriterier

Etterfølgende figur skisserer sammenhengen mellom mål og kriteriene, struktur og hovedinnhold i beslutningsunderlaget som vil bli utarbeidet, og hvordan kriteriene vil anvendes.

Mål for prosjektet	Bidra til å realisere faglige strategier	Ambisjoner om å bidra til regional utvikling
Kriterier som grunnlag for beskrivelser, vurderinger og anbefaling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskning av høy kvalitet</li> <li>• Høy kvalitet i utdanning og stimulerende læringsmiljø</li> <li>• Høy attraktivitet for ansatte og studenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen</li> </ul>
	Effektiv ressursbruk og økonomisk balanse	
Struktur og innhold i utredningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakgrunn for utredningen</li> <li>• Formål, krav og kriterier</li> <li>• Analyse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskrivelse av nåsituasjonen</li> <li>• Mulige løsninger og prinsipielle vurderinger</li> <li>• Beskrivelse av løsning(er) med effekter, konsekvenser, risikoer</li> </ul> </li> <li>• Anbefaling</li> <li>• Overordnet implementeringsplan med risikovurdering</li> </ul>	
Drøftingsnivå	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nord universitet</li> <li>• Fakultet</li> <li>• Studiested</li> </ul>	
Kunnskapsgrunnlag	Utredninger om faglig organisering (Delprosjekt 2) og regionen og nasjonens kompetanse (Delprosjekt 3) Statistikker / indikatorer / utviklingstrekk / potensial / prognoser Annet relevant kunnskapsgrunnlag	

Det tas utgangspunkt i de to målene for prosjektet fremtidig studiestedsstruktur som er «bidra til å realisere faglige strategier» og «ambisjoner om å bidra til regional utvikling». Det er hovedkriteriene forskning av høy kvalitet, høy kvalitet i utdanningen og stimulerende læringsmiljø og høy attraktivitet for ansatte og studenter, som vil bli drøftet i tilknytning til målsettingen om å «bidra til å realisere universitets faglige strategier». Hovedkriteriet «kunnskaps- og forskningsbasert utvikling i regionen» er knyttet til og drøftes opp mot målsettingen «bidra til regional utvikling». Det femte hovedkriteriet, «effektiv ressursbruk og økonomisk balanse», knyttes til begge målene. Det er imidlertid sammenhenger mellom både målene og kriteriene som vil måtte reflekteres i hvordan beskrivelser og vurderinger blir strukturert.

I vurderingene vil kriteriene som er knyttet til å realisere faglige strategier gis høyest vekt da disse er en forutsetning for at universitetet skal kunne ivareta sin samfunnsrolle, og en rolle som regional utviklingsaktør. Effektiv bruk av ressursene og økonomisk balanse blir et grunnlag for tilpasning og mulig begrensnig for løsninger utviklet på basis av de andre kriteriene.

## 7.3 Struktur og innhold i utredningen (delprosjekt 5)

Struktur og innhold i utredningen tar utgangspunkt i utredningsinstruksen, veileder for samfunnsøkonomiske analyser<sup>3</sup> og retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og statlig tjenesteproduksjon. Utredningens omfang baseres på en løpende vurdering av kost/nytte.

Først beskrives bakgrunn for prosjektet, formål med utredningen og eventuelle overordnede krav som skal etterleves. Deretter gjennomføres selve analysen og vurderingen, og det gis en anbefaling og et forslag til implementeringsplan utarbeides.

### **Analyse og vurdering**

Kriteriene vil være grunnlaget for analysen og hva som skal omtales i beskrivelser av nåsituasjonen og mulige løsninger.

Kunnskapsgrunnlaget for analysen er oppsummert i kapittel 6.1. Hensiktsmessig bruk av indikatorer vil være en del av kunnskapsgrunnlaget, men det er viktig å understreke at det er den helhetlige vurderingen som vil være avgjørende. En vurdering av potensial kan være vel så viktig som historiske data og utviklingstrekk. Når eksempelvis attraktivitet skal vurderes må det tas hensyn både til interne forhold ved universitetet og til hva lokalsamfunnet kan tilby, og hvordan dette tilbudet kan forventes å utvikle seg.

I analysefasen beskrives nåsituasjonen i forhold til kriteriene. Hvor det identifiseres behov for endring drøftes og konkretiseres mulige løsninger. Et tema for drøfting vil være spørsmålet om en differensiering i innhold mellom studiesteder.

For enkelte av kriteriene kan analyse og vurderinger gjøres i en samlet fremstilling for Nord universitet. Fakultetene har ulik faglig organisering og i flere tilfeller vil det være en variasjon mellom fakultetene som gjør at analyser, vurderinger og løsninger likevel må gjøres per fakultet. Fakultetsvise løsninger må deretter vurderes i sammenheng.

Vurderingene av hvilken struktur som er best egnet til å realisere faglige strategier må i utredningen balanseres mot hvordan universitetet skal bidra til regional utvikling. Mulige løsninger må diskuteres i lys av behov for effektiv ressursutnyttelse innenfor fremtidige økonomiske rammer.

Forventede effekter, konsekvenser og risikoer ved foreslåtte løsninger må belyses. Herunder må omtales hvordan alle grupper av ansatte skal ivaretas på en god måte, og hvordan studentenes behov skal ivaretas.

### **Anbefaling**

Utredningen vil inneholde en konklusjon i form av en anbefaling til hvilken studiestedsstruktur som vurderes mest hensiktsmessig for å oppnå Nord universitets mål og strategier.

---

<sup>3</sup> DFØ: Veileder i samfunnsøkonomiske analyser (versjon 15.08.2018)

### ***Implementeringsplan***

Et forslag til overordnet implementeringsplan må følge anbefalingen. Implementeringsplanen må vise hvilke tiltak som må gjennomføres for å realisere anbefalt forslag, samt en tidsplan for dette. Risikoer knyttet til selve gjennomføringen må identifiseres og en plan for håndtering av disse utarbeides.