

Mulighetsstudie for forpliktende samarbeid mellom AHO, KHiO og NMH

Rapport fra arbeidsgruppe

4/28/2017

Til Kunnskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet igangsatte i juni 2016 en mulighetsstudie for forpliktende samarbeid mellom Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, Kunsthøgskolen i Oslo og Norges musikkhøgskole. Det skulle utarbeides en rapport med tilrådninger.

Med dette legges rapporten fram.

Oslo, 28. april 2017

Trine Syvertsen
arbeidsgruppens leder

Guri Bakken
Inger-Johanne Ullern
sekretærer

Kapittel 1 Innledning	3
Sammendrag	3
Bakgrunn – oppnevning	3
Sammensetning	3
Mandat	4
Drøfting av mandat	5
Utvikling av kriterier for vurdering	7
Nasjonale og internasjonale erfaringer	8
Arbeidsform	9
Kapittel 2 AHO, KHIO, NMH – plass i utdannings- og forskningslandskapet nasjonalt og internasjonalt	10
Strukturendringer – internasjonale erfaringer	10
Nasjonal struktur i endring	11
Nasjonal struktur – kunsthøgskole	12
AHO, KHIO og NMH – struktur	14
Kapittel 3 Scenarier, beskrivelser og vurderinger	17
Scenario 1. Fortsatt selvstendige institusjoner	18
Scenario 2. Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid	22
Scenario 3: Fra tre til to institusjoner	26
Scenario 4. Et norsk kunstuniversitet	30
Kapittel 4 – oppsummering og tilrådinger	35
Scenario 1 – Fortsatt selvstendige institusjoner	35
Scenario 2 – Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid	36
Scenario 3 – Tre skoler blir til to	36
Scenario 4 – Et norsk kunstuniversitet	37
Om arbeidsgruppens konklusjon	38
Vedlegg	39
Vedlegg 1 Utvalgte tall og fakta	40
Vedlegg 2 Spørsmål og svar i forbindelse med arbeidsgruppens institusjonsbesøk. Program for seminar 3. mars	47
Vedlegg 3 Internasjonale erfaringer	61
Vedlegg 4 Oversikt over utvikling av driftsinntekter til norske UH-institusjoner før og etter strukturreformen	66
Noter	68

Kapittel 1 Innledning

Sammendrag

Kapittel 1 drøfter arbeidsgruppens mandat og redegjør for fire scenarier som peker mot ulike former for organisering og samarbeid. Materiale som ligger til grunn for vurderingene i de påfølgende kapitlene presenteres.

Kapittel 2 oppsummerer strukturen i UH-sektoren generelt og kunstutdanningsinstitusjonene spesielt sett i forhold til strukturreformen. Strukturen til AHO, KHiO og NMH beskrives.

I kapittel 3 beskrives og vurderes de fire scenariene, og det redegjøres for sentrale betingelser, forutsetninger og risikoer ved de ulike alternativene.

Scenariene er laget for å illustrere ulike muligheter og gir ikke uttømmende vurderinger av forskjeller på ulike organisasjonsformer. Scenariene må leses i forhold til hverandre. Forutsetninger, motforestillinger og risiko i ett scenario vil framstå som fordeler i andre scenarier.

Kapittel 4 oppsummerer rapporten og gir arbeidsgruppens tilrådninger for hvert scenario.

Arbeidsgruppen konkluderer ikke med å anbefale ett alternativ. Gruppen har oppfattet mulighetsstudien som et prosjekt for å beskrive ulike muligheter for videre utvikling av de tre institusjonene. Arbeidsgruppen har opplevd formen som fruktbar i dialoger med ledelse, ansatte og studenter. I dialogene har arbeidsgruppen hørt ulike meninger og argumenter. Det har vært uttrykt entusiasme for og motforestillinger mot alle fire scenariene. Også i arbeidsgruppen har det vært ulike synspunkter, og det er ikke slik at ett alternativ framtrer som den eneste rette ut fra de tematikkene som har vært vurdert.

Bakgrunn – oppnevning

I brev av 10. mai 2016 etablerte Kunnskapsdepartementet en arbeidsgruppe for å gjennomføre en mulighetsstudie for forpliktende samarbeid mellom Norges musikkhøgskole, Kunsthøgskolen i Oslo og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.

Mulighetsstudien ble satt i gang som en oppfølging av Meld. St. 18 (2014-2015), *Konsentrasjon for kvalitet – strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Målet med reformen er å få etablert sterkere institusjoner med solide fagmiljøer.

Etter at arbeidet med strukturreformen ble lansert i 2014 har det vært dialog mellom de tre institusjonene og departementet om deres plass i en fremtidig institusjonsstruktur. Departementet har i oppfølgingen av stortingsmeldingen hatt dialog med Norges musikkhøgskole, Kunsthøgskolen i Oslo og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo og har mottatt innspill til mandat for videre utredning.¹

Det ble i 2013-2014 gjennomført et SAK-prosjekt med utredning av økonomisk-administrativt samarbeid mellom de tre institusjonene.

Sammensetning

Arbeidsgruppen har bestått av:

Trine Syvertsen, professor, Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo, leder av gruppen.

Mathilde Aggebo, fagleder, Designskolen, Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering, København.

Suzanne Bjørneboe, dekan, Balletthøgskolen, Kunsthøgskolen i Oslo.

Kaarlo Hildén, dekan, Sibelius-Akademien, Konstuniversitetet i Helsingfors

Erik Fenstad Langdalen, professor og instituttleder, Institutt for form, teori og historie, Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.

Kjetil Solvik, studie- og FoU-sjef, Norges musikkhøgskole.

Arbeidsgruppen har hatt et sekretariat bestående av Guri Bakken, pensjonist, tidligere underdirektør i Universitets- og høyskolerådet og seniorrådgiver Inger-Johanne Ullern, Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo.

Mandat

Arbeidsgruppen ble gitt følgende mandat:

Hvordan kan AHO, KHiO og NMH i fellesskap:

1. Sikre kunstfaglige utdanninger av fremragende kvalitet med en sterk posisjon i utdannings- og forskningslandskapet nasjonalt og internasjonalt?
2. Styrke utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid?
 - Kunstfeltets plass i samfunnsutviklingen og hvilke kompetansebehov som følger av samfunnsutviklingen skal vurderes.
 - Mulighetsstudiet skal vise hva som skal til for å skape kunstfaglig utdanning, forskning og utviklingsarbeid på høyeste internasjonale nivå.
 - Det skal utredes en mulig sammenslåing av de tre institusjonene til en nasjonalt og internasjonalt attraktiv forsknings- og utdanningsinstitusjon som løfter fagfeltene til det høyeste internasjonale nivå, vurdert av de internasjonale fagmiljøene.
 - I denne sammenheng bør også muligheter som ligger utenfor de tre institusjonenes fagporteføljer i dag vurderes.
 - Med utgangspunkt i målet om å løfte kunstfagene til det høyeste internasjonale nivå, skal det presenteres fordeler og ulemper ved å fortsette som tre selvstendige institusjoner versus etableringen av en ny institusjon eller andre mekanismer for forpliktende faglig og administrativt samarbeid.
 - Det skal innhentes eksempler og erfaringer fra sammenslåinger av og samarbeid mellom liknende institusjoner nasjonalt og i andre land.

Kunstfagene har en plass i hele utdanningsløpet fra grunnskole til høyere utdanning. I denne studien ønsker vi å belyse mulighetene for videreutvikling innenfor høyere utdanning.

Departementet ba i samme brev om at arbeidsgruppen skulle **avlegge en rapport innen 1. januar 2017 med tilrådninger** og oppfordret til **aktiv dialog med institusjonene** underveis i arbeidet.

Arbeidsgruppen kom ikke skikkelig i gang før i oktober 2016, og departementet har siden godkjent levering innen utgangen av april 2017.

Drøfting av mandat

Mandatet legger stor vekt på utredning og vurdering, men det er også formulert tydelige spørsmål til arbeidsgruppen. De to nummererte spørsmålene gjelder hvordan man kan styrke institusjonenes kjernevirksomhet: utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. I tillegg peker mandatet på målsettinger knyttet til kunstfeltets utvikling, samfunnsbehov og kompetanse. Arbeidsgruppen vil først redegjøre kort for hvordan vi har avgrenset disse to gruppene spørsmål og hvilke kilder som er aktuelle for å besvare spørsmålene.

Kvalitet i utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Virksomheten ved de tre institusjonene holder gjennomgående høy kvalitet, og arbeidsgruppen forstår sitt hovedoppdrag som å være hvordan kvaliteten kan styrkes ytterligere i fellesskap.

Når det gjelder en del vanlige indikatorer på kvalitet som brukes i sektoren, og som også er relevante i forhold til strukturreformens målsettinger om økt kvalitet og robusthet, skårer institusjonene svært godt på noen og mindre godt på andre. Vi viser til vedlegg 1 for en oppsummering av institusjonenes skår. Indikatorene gir et bilde av institusjonenes virksomhet i dag, men er lite egnet til å skille mellom ulike fremtidige alternativer for samarbeid og organisering.

Når det gjelder studiekvalitet, legger arbeidsgruppen til grunn at institusjonene må sikre høy kvalitet innen de enkelte utdanningene og at studentene må sikres utdanning med høy grad av spesialisering innenfor det aktuelle faget, uavhengig av organisasjonsform. I de fleste kunstutdanninger er det høye ferdighetskrav, som f.eks. i klassisk ballett, utøvende musikk, arkitektur, opera, og det er behov for tilstrekkelig tid til både «mengdetrening» og til å tilegne seg dybdekunnskap. Behovet for kompetanse utover eget fagfelt og interdisiplinær erfaring varierer mellom kunstfagene og er generelt mindre omfattende på bachelornivå, men alle studenter må i noen grad sikres kompetanse i ferdigheter og samarbeid utover egen disiplin.

Den nylig presenterte stortingsmeldingen *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* vektlegger kvalitet i utdanning gjennom bl.a. merittering av undervisningspersonale, studentmedvirkning, nasjonale konkurransearenaer for utvikling av god undervisning, og utdanningstilbud som gjør kandidatene i stand til å gå ut i et arbeidsliv i omstilling. I likhet med de andre faktorene vil disse kravene gjelde uansett organisasjonsform, og scenariene som presenteres i kapittel 3 vil gi lite utslag for slike faktorer.

Inntrykket arbeidsgruppen sitter igjen med etter besøkene på andre institusjoner i Europa, er at de norske institusjonene er anerkjente internasjonalt. Det er imidlertid ikke lett å finne materiale som arbeidsgruppen kan bruke for selv å bedømme kvaliteten i forhold til andre institusjoner. Vi finner dem f.eks. ikke på generelle UH-rankinger.² Institusjonene viser til at det er metodiske utfordringer med internasjonale rankinger innenfor fagfeltene. Fra institusjonenes side vises også til flere

kvalitetsindikatorer, f.eks. internasjonal fagfellevurdering ved åremålsstillinger, prosjektvurderinger i regi av prosjekt- og stipendiatprogrammet, utstillinger, forelesninger, forestillinger og konserter på prestisjefylte institusjoner, akkreditering, eksterne, internasjonale sensorer, rangering eller kvalitetsutvikling gjennom egen internasjonal organisasjon eller nettverk, i hvilken grad tunge næringsaktører og prestisjefulle internasjonale institusjoner velger AHO, KHiO og NMH som strategiske samarbeidspartnere, og internasjonale studentkonkurranser.

En viktig ekstern finansieringskilde og indikator for kunstfagenes kvalitet i forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid er stipend- og prosjektprogrammene til Program for kunstnerisk utviklingsarbeid. Høgskolene har også elitebevilgninger som sier noe om kvalitet.

Kunstfeltets utvikling og samfunnets etterspørsel etter kompetanse

Arbeidsgruppen er også bedt om å vurdere «Kunstfeltets plass i samfunnsutviklingen og hvilke kompetansebehov som følger av samfunnsutviklingen».

Arbeidsgruppen legger til grunn at sterke kunstutdannings- og forskningsinstitusjoner er viktig både for samfunnet generelt og for kunst- og kulturlivets posisjon og utvikling. Institusjonene skal vise evne til fornyelse, prege og reflektere samfunnsutviklingen og bidra til innovasjon. En annen viktig funksjon er forvaltningen av fagtradisjoner. Denne virksomheten utføres gjennom spesialisering og utvikling av ny kunnskap innenfor og på tvers av dagens faggrenser.

Denne utredningen handler om kunstfag. Ikke alle fagmiljøer ved institusjonene identifiserer seg med kunstfeltet. Dette gjelder særlig AHO som i større grad retter seg mot teknologifag, samfunnsfag og humaniora, og som er den institusjonen av de tre med forholdsvis færrest ansatte på kunstnerisk grunnlag og flest på akademisk grunnlag. Også for kunstfagene gjelder det at ikke alle utfordringer er rettet inn mot kunstfeltet.

Arbeidsgruppen har notert seg en rekke faktorer som påvirker kunstutdanningene, kunstfeltet og dets plass i samfunnsutviklingen. Faktorene slår ulikt ut for forskjellige fagfelt, og det er forskjellige vurderinger knyttet til hvor viktige utviklingstrekkene kommer til å bli.

- **Konkurranse:** Studentene velger oftere utdanninger i utlandet. Norske kunstinstitusjoner må derfor være konkurransedyktige for å få tak i de beste studentene og lærerne. Nasjonalt har det etablert seg en rekke private kunst- og designskoler som tilbyr bachelor-utdanninger, noe som også øker konkurransen.
- **Økonomi:** Erfaringer fra våre nordiske naboland viser hvordan utdanningsinstitusjoner står utsatt til ved økonomiske nedgangstider og politiske skifter. Siden kunstutdanningene er relativt kostnadskrevenne utdanninger vil det være utfordrende å opprettholde den gode kvaliteten ved omfattende kutt. Det er økende krav i sektoren om eksterne midler for å finansiere forskning og undervisning. Institusjonene er i vekslende grad rigget for dette, noe som kan bli en utfordring fremover.
- **Store samfunnsutfordringer.** Det uttrykkes mer konkrete forventninger om samfunnsrelevans til UH-sektoren som helhet. Humaniora møter f.eks. forventninger om å «bidra bedre til Norges innsats for å møte store samfunnsutfordringer knyttet til bl.a. mangfold, flerreligiøsitet, helse, velferd, skole, klima og miljø.»³ Politiske forventninger til kunstfeltets betydning for samfunnet endrer seg også: Det er en økende tro på kunstens og kulturens økonomiske potensial.

- Kritisk korrektiv; kunstfagene fungerer som et kritisk korrektiv til samfunnsutviklingen, og utdanningsinstitusjonene er viktige laboratorier for eksperimentering og nyskaping. Samtidig må institusjonene forsvare kunstfagenes betydning som allmenndannelse og som leverandører av kunstnerisk "grunnforskning".
- Stor vekst i kunstnerbefolkningen. En forholdsmessig større andel må finansieres på andre måter enn ved offentlig støtte. Profesjonene berøres ved at en lavere andel har fast ansettelse og flere er frilansere. Kandidater i kunstfag finner nye anvendelsesområder for sin kompetanse.
- "Porøsitet" mellom ulike kunstformer og genre; deler av samtidskunsten er for eksempel vanskeligere å klassifisere som kun teater, musikk, billedkunst eller genre som kunstmusikk, verdensmusikk og folkemusikk. Det er ofte i møtet mellom ulike estetiske utgangspunkt, uttrykksformer og tradisjoner at nye kunstneriske uttrykk skapes. Et annet eksempel er designfaget som gjennomgår store forandringer og søker nye samarbeidspartnere.
- Skoleverket; det pågår en nedprioritering av kunstfagenes plass i skoleverket.

Når det gjelder etterspørsel etter kompetanse har det vist seg vanskelig å finne godt tallmateriale eller annet materiale som kan brukes til vurdering av alternativer. NIFUs kandidatundersøkelser inneholder lite om de kunstneriske/estetiske fagene spesielt, og har bare tall for humaniora mer generelt.⁴

Et unntak er rapporten *Spill på flere strenger: Kandidatundersøkelse blant personer utdannet i skapende og utøvende musikk*, som i 2014 ble laget på oppdrag av NMH og syv andre institusjoner med masterutdanning i utøvende musikk.⁵ Rapporten *Kreativ næring i Norge 2008-2014* viser en vekst i sysselsetting og verdiskapning for bransjene visuell virksomhet (museum og kulturarv, design og kunst), arkitektur, utøvende virksomhet og musikk. Den prosentvise endringen per bransje varierer.⁶

I de senere års kunstnerundersøkelser er det også generelle funn som danner et bakteppe for vurderingen av samfunnets etterspørsel etter kompetanse fra de tre institusjonenes kandidater. SSBs kulturstatistikk gir også relevant informasjon.⁷

Det er behov for noen nyanseringer i anvendelse av undersøkelsene – arkitekter omfattes f.eks. ikke av kunstnerundersøkelsene som er referert her, og det er også problematisert av arbeidsgruppens medlemmer hvorvidt undersøkelser som i liten grad skiller på om kunstneren er kunstutdannet eller ikke, er dekkende for de tre institusjonenes aktiviteter.

Utvikling av kriterier for vurdering

Arbeidsgruppen har valgt å diskutere muligheter og alternativer under fire overskrifter eller scenarier som peker mot ulike former for organisering og samarbeid:

1. Fortsatt selvstendige institusjoner
2. Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid
3. Tre institusjoner blir til to
4. Et norsk kunstuniversitet

Når det gjelder scenario 4, har arbeidsgruppen valgt kunstuniversitet som overskrift. Under dette punktet drøfter arbeidsgruppen en felles institusjon og besvarer mandatets formuleringer «Det skal utredes en mulig sammenslåing av de tre institusjonene til en nasjonalt og internasjonalt attraktiv forsknings- og utdanningsinstitusjon som løfter fagfeltene til det høyeste internasjonale nivå, vurdert av de internasjonale fagmiljøene» og «I denne sammenheng bør også muligheter som ligger utenfor de tre institusjonenes fagporteføljer i dag vurderes.» Begrepet kunstuniversitet ble også brukt i institusjonenes innspill i forkant av strukturreformen, og er et etablert internasjonalt begrep.⁸

Valget av begrepet kunstuniversitet innebærer ingen vurdering av formell akkreditering eller en endring av fagprofilen fra kunstnerisk til akademisk. Kunstuniversitet betegner i denne sammenheng en kunstutdanningsinstitusjon med stor fagbredde og høye ambisjoner innenfor og på tvers av fagene.

For å drøfte alternativene systematisk har arbeidsgruppen identifisert relevante tematikker som strukturerer drøftingen. Tematikkene springer ut fra formuleringene i mandatet og de allmenne målsettingene med strukturreformen, men er utformet slik at de er egnet til å vurdere ulike scenarier. Beskrivelse og vurdering av resultater følger i kapitlene 2 og 3. Som diskusjonen vil vise, er det ikke slik at vurderingene peker entydig mot bestemte scenarier eller at noen av scenariene garanterer for høyere kvalitet.

I flere tilfeller vil det være slik at bestemte *forutsetninger* må være til stede for at et scenario skal gi et ønsket utfall, for eksempel vil alle former for samarbeid fordre ledelse som legger forholdene til rette og medarbeidere som ser nytten av faglig samarbeid. Det er også ulike *risikomomenter* knyttet til ulike scenarier. Vi vil komme inn på disse i kapittel 3.

Det er valgt ut syv tematikker:

1. **Faglig utvikling, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid**
2. **Samarbeid over fag- og institusjonsgrensene**
3. **Rekruttering og profilering**
4. **Studiekvalitet og studentens kompetanse**
5. **Infrastruktur, ledelse og administrative støttefunksjoner.**
6. **Samfunnsrolle og rolle i kunst- og kulturfeltet**
7. **Faglig robusthet**

Nasjonale og internasjonale erfaringer

Mandatet pålegger arbeidsgruppen å innhente «eksempler og erfaringer fra sammenslåinger av og samarbeid mellom liknende institusjoner nasjonalt og i andre land». I tråd med mandatets formuleringer om høy internasjonal kvalitet har arbeidsgruppen lagt vekt på å besøke og innhente informasjon fra flerfaglige institusjoner som er anerkjent som svært gode institusjoner. Institusjonene er valgt ut også fordi de har ulik organisasjonsform og fagportefølje og ulike erfaringer når det gjelder sammenslåing og samarbeid.

Arbeidsgruppen har besøkt Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering i København, Kunstuniversitetet i Berlin, Kunstuniversitetet i Den Haag, Royal

Conservatoire of Scotland og The Glasgow School of Art. I tillegg trekkes det inn erfaringer fra Konstuniversitetet i Helsingfors.

Vi har også konsultert forskningsrapporter om sammenslåinger i universitets- og høyskolesektoren nasjonalt og internasjonalt.

Nasjonalt har arbeidsgruppen vært i møte med HiL/Den norske filmskolen. HiØ/Akademi for scenekunst ble invitert til møte, men det fant ikke sted. Som bakgrunn for rapporten er også dokumenter i styresakene ved UiB og KhiB om fusjon konsultert.

Arbeidsgruppen har fokusert på faglige og organisatoriske konsekvenser av de ulike scenariene. Gruppen har også orientert seg om den nasjonale deknningen av fagfeltene, men ikke gått nærmere inn på om en endring av status for de tre Oslobaserte institusjonene også bør ha konsekvenser for tilsvarende fagfelt på nasjonalt nivå. Det er verdt å nevne at enkelte av utdanningstilbudene i Oslo er de eneste i landet innenfor sine områder.

Som premiss for arbeidet har arbeidsgruppen også lagt til grunn kunnskapsministerens uttalelse om at gjenværende institusjoner etter strukturreformen ikke skal presses inn i fusjoner.⁹

Arbeidsform

Informasjon om aktuelle områder for samarbeid er også hentet inn gjennom institusjonsbesøk og spørsmål til institusjonenes ledelser.

Arbeidsgruppen har hatt fire møter med de tre institusjonene:

- 4.10.16 med rektorer og direktører med generell informasjon og planer for institusjonsbesøk
- 5.10.16 med studenttillitsvalgte fra de tre institusjonene. Arbeidsgruppens leder og sekretariat møtte.
- 7.-8.11.16 institusjonsbesøk der arbeidsgruppen møtte ledergrupper og grupper av ansatte. Spørsmål til diskusjon i møtene var sendt ut i forkant (se vedlegg 2). Institusjonenes ledere ble bedt om å besvare spørsmålene skriftlig. Svarene følger som vedlegg til rapporten.
- 3.3.17 Heldagsseminar med ansatte, studenter og internasjonale gjester. Rundt 55 ansatte og studenter deltok. Seminaret besto av to deler, en del om utfordringer for europeiske kunstutdanninger i dag, med innledninger av rektor ved Glasgow School of Art, Tom Inns, og arbeidsgruppemedlemmene Mathilde Aggebo, fagleder ved Designskolen på KADK, og Kaarlo Hildén, dekan ved Sibelius-Akademien, Konstuniversitetet i Helsingfors. Den andre delen besto av gruppearbeid om mulighetsstudien, med avsluttende felles diskusjon.

Kapittel 2 AHO, KHIO, NMH – plass i utdannings- og forskningslandskapet nasjonalt og internasjonalt

I dette kapitlet drøftes endringene i utdanningsstruktur nasjonalt og internasjonalt, og AHO, KHIO og NMH plasseres i den nasjonale utdanningsstrukturen.

Strukturendringer – internasjonale erfaringer

Det er etterhvert en omfattende litteratur som drøfter strukturendringer på høyskoler og universiteter. I en rapport fra European University Association beskrives situasjonen slik:

*Today higher education institutions across Europe face demanding and complex settings and circumstances. Globalisation, internationalisation, the drive for quality, expectations surrounding new modes of teaching, rankings, the growing importance of research and innovation within the economic development agenda and above all the difficult economic environment have induced many reform processes in higher education. Traditional modes of funding have been transformed and continue to evolve and public funding in many countries is not as generous as it once was and in many cases is becoming more demanding and competitive.*¹⁰

Det er en tendens til at utfordringene som beskrives her, møtes med sammenslåinger og økt vekt på samarbeid. Å skape større forsknings- og utdanningsinstitusjoner er et av de grepene som brukes for å sikre sterkere fagmiljøer, bedre kvalitet og større nasjonal konkurranseevne. Dette skal også møte behovene fra en stadig mer mangfoldig gruppe av studenter og andre interessenter.¹¹

I en studie fra 2003 (Harman & Harman) om internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning, vektlegges det at godt planlagte og gjennomførte fusjoner som regel har vært vellykkede. De har resultert i større og mer helhetlige institusjoner, med sterkere akademiske program og støttefunksjoner, større valgmuligheter for studentene og økt organisatorisk fleksibilitet. Mulighetene for økonomisk gevinst nedtones.¹² Fra andre studier er det pekt på at fusjoner mellom institusjoner med komplementære utdanningstilbud er enklere å gjennomføre enn fusjoner mellom institusjoner med like utdanningstilbud. Her kan også andre forhold spille inn. Litteraturen understreker at det er individuelle forskjeller.

Litteraturen peker på forutsetninger, betingelser og risikoer knyttet til organisasjonsendringer¹³:

- Forutsetninger
 - Positiv og kompetent endringsledelse
 - Støtte fra toneangivende ansatte
 - Felles mål, strategi og visjon
- Risiko
 - Prosessene er langvarige og krevende
 - Prosessene tar fokus vekk from kjerneoppgavene

- Flercampusinstitusjoner har større utfordringer enn geografisk samlokaliserte institusjoner

Også fra andre sektorer foreligger studier som er relevante for organisasjonsendringer. F.eks. peker studier fra norsk helsesektor i retning av at organisasjoners størrelse påvirker medarbeidernes deltakelse og engasjement. Det ses gjerne i forbindelse med kommunikasjon, kontroll, oppgavespesialisering og koordinering. Mindre organisasjoner kan sikre medarbeiderne større autonomi, mens større organisasjoner kan gi større interne karrieremuligheter.

Også kunsthøgskolene er omfattet av endringene i sektoren. Representanter for institusjonene arbeidsgruppen møtte, viste til at det på egne institusjoner og i nasjonal sammenheng er forskjellige strukturendringer: Fusjon med universiteter, fusjon med andre kunsthøgskoleinstitusjoner, ev. til kunsthøgskoler, eller ulike (forpliktende) samarbeidsløsninger, for eksempel samarbeid mellom kunsthøgskoler og sterke universitetsfakulteter.

Økonomiske innstramninger, et strammere arbeidsmarked for kandidatene, behovet for interdisiplinært samarbeid, potensiale for faglig utvikling og nyskaping, samt styrket samfunnsrolle for utdanningsinstitusjonene, ble flere steder vist til som bakgrunn for konsolidering av kunsthøgskoleinstitusjonene.¹⁴ De siste tiårene har det vært flere runder med sammenslåinger.

På institusjonsbesøkene fikk arbeidsgruppen råd som speilet, men også nyanserte de forutsetninger og risikoer forskningslitteraturen påpeker. Det ble framhevet at faglig ledelse, etablering av felles mål og idegrunnlag, langsiktighet og tålmodighet i endringsprosessene, og økonomiske incentiver var vesentlige faktorer for at fusjonsprosesser skulle lykkes. Det ble framholdt at ikke alle mål om samarbeid er nådd, og uttrykt skepsis til at et mål om økt tverrfaglighet i seg selv var et tilstrekkelig grunnlag for en fusjon.

Nasjonal struktur i endring

Også i Norge har det i lengre tid vært drøftet og stimulert til samarbeid og sammenslåinger i UH-sektoren.

Det foreligger i norsk sammenheng mye dokumentasjon om fusjonsprosessene i sektoren i 1994 og analyser av fusjonsprosessene i perioden 2000-2015.¹⁵ Det finnes studier som oppsummerer generelle erfaringer, men ikke gode forskningsbaserte studier av erfaringene med høyskolereformen fra 1994 relatert til de opprinnelige målene for den.¹⁶

Stjernøutvalget foreslo i 2008 flere av de sammenslåingene som nå gjennomføres. Forslagene møtte kritikk, og utdanningsmyndighetene satset isteden på SAK-satsningen som prioriterte frivillig samarbeid på fagnivå (Samarbeid, Arbeidsdeling, Konsentrasjon). Frivillighet ga imidlertid ikke de ønskede resultater, og ble erstattet med SAKS-satsningen (der den siste Sen står for Sammenslåing). Med Meld.St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturereform i universitets- og høyskolesektoren* initierte Solberg-regjeringen et arbeid for å endre struktur og samle ressurser på færre, men sterkere institusjoner i den norske universitets- og høyskolesektoren.¹⁷

Siden meldingen ble ferdigbehandlet i Stortinget har det skjedd omfattende endringer i UH-sektoren. Endringene har vært krevende og ført til mye debatt. I 2017 er det 21 statlige universiteter og høyskoler der det før 1.1.2016 var 33. Antallet private vitenskapelige høyskoler er fra 1.1.2016 gått fra 6 til 3, mens antallet institusjonsakkrediterte private høyskoler er 14.

Parallelt med dette arbeidet går også utviklingen der stadig flere høyskoler ønsker å bli universitet.

Det har også vært gjennomført flere mulighetsstudier i forbindelse med strukturreformen. En studie understreker

Ved å fusjonere mindre institusjoner med større enheter (f.eks. høyskole og universitet) eller ved å fusjonere flere mindre enheter med hverandre, har tanken vært at man vil komme disse målene [med strukturreformen, se kulepunktene nedenfor] i møte på en mer effektiv måte enn om den enkelte institusjon alene jobber mot disse målene.¹⁸

Den siterte NIFU-studien peker imidlertid også på spenninger som oppstår:

Samtidig kan det oppstå flere dilemma i slike fusjonerte institusjoner bl.a. mellom sentrum og periferi (i institusjoner med store geografiske avstander), mellom ulike kulturer (f.eks. høgskolekultur og universitetskultur), mellom store og små faglige enheter eller mellom å styrke den faglige spesialiseringen og samtidig opprettholde et desentralisert utdanningstilbud (Tellmann et al., 2015).

Enkelte institusjoner har ment at de har best forutsetninger for å nå målene alene. I strukturmeldingen er det åpnet for at noen institusjoner vil fortsette som selvstendige institusjoner.

Stortingsmeldingen la til grunn disse kriteriene for strukturreformen i universitets- og høyskolesektoren:

- Utdanning og forskning av høy kvalitet
- Robuste fagmiljøer
- God tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet
- Regional utvikling
- Verdensledende fagmiljøer
- Effektiv ressursbruk

Nasjonal struktur – kunstfag

Det har vært omfattende endringer i kunstutdanningen i Norge. Kunsthøgskolen i Bergen (KHiB) er gått inn i Universitetet i Bergen (UiB) og fra 1.1.2017 er del av et nytt kunstfaglig fakultet ved UiB. Det nye fakultetet inkluderer også Griegakademiet som tidligere lå til Det humanistiske fakultet. I årsverksstørrelse blir det nye kunstfakultetet omtrent på størrelse med AHO, og noe mindre enn KHiO eller NMH.

I forarbeidene til vedtak om sammenslåingen i Bergen framstår strukturreformen og konsolidering av kunstfaget som viktige argumenter for endringene. Overgang til gradstildeling for kunstnerisk utviklingsarbeid på doktorgradsnivå og styrking av stipendiatmiljø trekkes fram som viktige faktorer for videre faglig utvikling ved fakultetet.¹⁹

Fem universiteter i Norge gir utdanning og driver forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid innen skapende og utøvende kunst. Fra 1.1.2017 er det egne kunstfaglige fakulteter ved UiB, Universitetet i Agder og Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. På NTNU er kunstfagene dels organisert ved Det humanistiske fakultet dels ved Fakultet for arkitektur og billedkunst. På Universitetet i Stavanger ligger de under Det humanistiske fakultet som Institutt for musikk og dans, men vil etter universitetsstyrevedtak i august 2016 flyttes ut av fakultetet og bli en egen enhet på nivå to, foreløpig navngitt School of Performing arts.²⁰

Ved Universitetet i Oslo har flere av fagene berøringspunkter med kunsthøgskolene, men det er ingen utøvende kunsthøgskole ved UiO. Flere statlige høyskoler på Østlandet har faglige berøringspunkter med de tre institusjonene denne mulighetsstudien omfatter. Det er Høgskolen i Østfold Akademi for scenekunst og Høgskolen Innlandet med Den norske filmskolen, designmiljøet ved HIOA og landskapsarkitektutdanningen ved NMBU. Blant private institusjonsakkrediterte høyskoler er deler av NLA Høgskolen Staffeldtsgate og deler av Westerdals Oslo School of Arts, Communication and Technology kunsthøgskole institusjoner. Høgskolen Kristiania som har kjøpt Westerdals, har uttrykt ambisjoner om å bli Norges første private universitet.²¹ Andre private institusjoner er Barrat Due Musikk-institutt, Bergen Arkitekt-skole, Høgskolen for dansekunst, Musikkteaterhøgskolen og Norges Dansehøgskole har akkrediterte studietilbud med berøringsflater til de tre skolene mulighetsstudien omfatter.²²

Kunstnerisk utviklingsarbeid

Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU) går på tvers av institusjonene og utgjør en særegen samarbeidsarena for kunsthøgskoleinstitusjonene. Alle de tre institusjonene som mulighetsstudien gjelder, deltar i programmet. Det er kjent internasjonalt.²³ Kunstnerisk utviklingsarbeid, som er basert på kunstnerisk kompetanse, har vært en lovpålagt oppgave for institusjonene siden 1995, sidestilt med forskning.

Programmet er den eneste nasjonale finansieringskilden øremerket for kunstnerisk utviklingsarbeid. Programmet har to aktiviteter, stipendiatprogram og prosjektprogram. Den årlige rammen for prosjektprogrammet de siste årene er ca. 10 mill. kr. PKU fordeler årlig 26 stillinger til stipendiatprogrammet.²⁴ I tillegg kommer stillinger finansiert av institusjonene selv, for tiden ca 20.

Rammene for stipendprogrammet vil nå endres i og med at Kunnskapsdepartementet har godkjent å etablere en egen ph.d-grad innen kunstnerisk utviklingsarbeid.²⁵ Det er ennå ikke kjent hvordan graden blir utformet.

AHO, KHiO og NMH i PKU

KHiO og NMH lengst fartstid og er de tyngste institusjonene i programmet.

*KHiO har hatt flest kandidater opptatt på stipendprogrammet.
KHiO har fått 8,5 mill. kr i samlet tildeling fra prosjektprogrammet.
Gjennomsnittlig tilslagsprosent for KHiO er 36%.*

*NMH har flest fullførte kandidater i programmets periode.
NMH har sammen med NTNU og UiB flest tilsagn i prosjektprogrammet med 5 prosjekter hver.
NMH har fått 8,9 mill. kr i samlet tildeling fra prosjektprogrammet, det er mest nasjonalt.
Gjennomsnittlig tilslagsprosent for NMH er 42 %.*

AHO ble medlem av programmet i 2013 og har hittil ingen prosjekter eller stipendiater.

AHO, KHiO og NMH – struktur

De tre institusjonene dekker samtlige fagområder innenfor kunstfeltet med unntak av film. Flere fag tilbys kun på disse tre institusjonene, som også er de største i Norge innenfor sine fag. Etter en reform av kunstudanningene i 1996 har ingen av de tre institusjonene vært gjennom strukturendringer. De tre institusjonene er nå blant de minste UH-institusjonene i Norge.²⁶

AHO og NMH er de eneste vitenskapelige høyskolene med kunsthøgskole. KHiO er anbefalt akkreditert som vitenskapelig høyskole av NOKUT, men endelig godkjenning fra departementet er ikke gitt. KHiO er per 1.1.2017 den eneste kunsthøgskolen i Norge.

AHO

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo er en statlig vitenskapelig høyskole, etablert som Statens Arkitektskole i 1962. I 1996 ble industridesign overført fra Statens håndverks- og kunstindustriskole til Arkitektshøgskolen. Institusjonen fikk navnet Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo i 2005.

Institusjonen beskriver sin profil som et fremragende, internasjonalt orientert og spesialisert universitet. AHO har utviklet en bred fagprofil som omfatter arkitektur, urbanisme, landskapsarkitektur, industridesign, interaksjonsdesign og strategisk design.²⁷

Blant dagens ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger er omtrent halvparten av antallet ansatte rekruttert på grunnlag av kunstneriske kvalifikasjoner.²⁸

AHOs studieprogram

Bachelornivå (gjennomgående løp)

- Arkitektur
- Design

Masternivå (gjennomgående løp):

- Arkitektur (5,5 år)
- Design (5 år)

Masternivå 2-årig

- Design
- Landskapsarkitektur AHO
- Landskapsarkitektur UIT

Videreutdanning

- Urbanisme
- Arkitekturvern

Ph.d.

- Ph.d.-program
- Kunstnerisk stipendiatprogram

KHiO

Kunsthøgskolen i Oslo er en statlig kunsthøgskole opprettet i 1996 gjennom sammenslåing av Statens balletthøgskole, Statens håndverk- og kunstindustriskole, Statens kunstakademi, Statens operahøgskole og Statens teaterhøgskole.

Institusjonen beskriver sin profil som en skole som samler utdanning og utviklingsarbeid innen visuell kunst, scenekunst og design i et praksisnært samspill

KHiOs studieprogram

Bachelornivå:

- Klassisk ballett
- Samtidsdans
- Opera
- Skuespiller
- Regi
- Grafisk design/illustrasjon
- Klesdesign/kostymedesign
- Interiørark./møbeldesign
- Medium/materialbasert kunst
- Billedkunst
- Jazzdans

Masternivå:

- Koreografi
- Dans
- Opera
- Design
- Medium/materialbasert kunst
- Kunst i offentlig rom
- Billedkunst
- Teater

Videreutdanning

- Scenekunst i offentlig rom
- Praktisk-ped. utd. dans
- Praktisk-ped. utd. Teater

Ph.d.-nivå

- Kunstnerisk stipendiatprogram

med internasjonale og nasjonale fagmiljøer.²⁹

93 % av ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på KHiO er ansatt på grunnlag av kunstneriske kvalifikasjoner.

NMH

Norges musikkhøgskole er en statlig vitenskapelig høgskole etablert i 1973 etter å ha vært et privat drevet musikkonservatorium siden 1883. I 1996 ble den slått sammen med Østlandets musikkonservatorium.

Institusjonen beskriver sin profil som Norges ledende institusjon for høyere utdanning i musikk med et bredt studietilbud basert på utøvende, skapende, pedagogiske og vitenskapelige disipliner.³⁰

Om lag 70 % av NMHs personale er ansatt på grunnlag av kunstneriske kvalifikasjoner.

NMHs studieprogram

Bachelornivå:

- Utøving (4-årig)
- Dirigering (4-årig)
- Komposisjon (4-årig)
- Kirkemusikk (4-årig)
- Musikkpedagogikk (4-årig)
- Det frie kandidatstudiet (4-årig)
- Pianostemmer (2-årig kandidatutdanning)

Masternivå:

- Utøving
- Utøvende musikkteknologi
- Dirigering
- Komposisjon
- Kirkemusikk
- Anvendt musikkteori
- Musikkpedagogikk
- Musikkterapi

Videreutdanning

- Kirkemusikk I og II (60)
- Musikk og helse (60)
- PPU (60)
- Administrasjon/ledelse (30)
- Anvendt musikkteori (30)
- Ensembleledelse I og II (30)
- Komposisjon (30)
- Kompetanse for kvali. (30)
- Live electronics (30)
- Skolekorpsledelse (30)
- Jazzkomposisjon (15)

Ph.d.-nivå

- Ph.d.-program
- Kunstnerisk stipendiatprogram

Utvalgte tall og fakta om de tre institusjonene 2016

Kategori	AHO	KHIO	NMH	Sektoren (gjennomsnitt)
Antall studenter (heltidsekvivalenter)	626,5	544	688,5	
Andel utenlandske studenter (2015-tall)	26,3 %	30,1 %	22,4 %	10,1 %
Årsverk ansatte totalt	144	199	201	
Årsverk i undervisnings- forsknings- og formidlingsstillinger	96	91	139	
Av disse i stipendiat- og postdoktorstillinger	20	17	25	
Andel årsverk i førstestillinger av faglige stillinger ekskl. stipendiater	68,7 %	78,1 %	83,2 %	72,3 %
Årsverk i støttestillinger for undervisning, forskning og formidling	3	11	15	
Årsverk i drifts- og vedlikeholdsstillinger	5	37	2,5	
Årsverk i administrative stillinger	40	60	45	
Forholdstall årsverk i UFF-stillinger og administrative stillinger (ikke medregnet tekniske)	3,2	1,9	3,1	2,4
Studenter pr faglige årsverk	6,6	6,0	5,5	12,4
Areal (kvm)	13.441 kvm	42.725 kvm	19.288 kvm	
Areal pr bruker	17,2	88,2	22,7	14,0
Årsomsetning	196,58 mill	351,88 mill	262,58 mill	
Ekstern finansiering	12,36 % (24,3 mill)	0,77 % (2,70 mill)	1,6 % (4,20 mill)	

Kilde: NSD, DBH.

Kapittel 3 Scenarier, beskrivelser og vurderinger

Dette kapitlet beskriver og vurderer de fire scenariene *Fortsatt selvstendige institusjoner*, *Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid*, *Tre institusjoner blir til to* og *Et norsk kunstuniversitet*. Hvert scenario innledes med en kort visjon som spissformulerer hvorfor det aktuelle scenariet best vil oppfylle målene om styrket forskning, utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Hvert scenario diskuteres så i forhold til de syv tematikkene som ble introdusert i kapittel 1, og det redegjøres for betingelser, forutsetninger og risikoer ved de ulike alternativene.

Det presiseres at scenariene er laget for å illustrere ulike muligheter og ikke skal gi uttømmende vurderinger av forskjeller på ulike organisasjonsformer. Arbeidsgruppens vurderinger er basert på skriftlig materiale om institusjonene, møter med kunstutdanningsinstitusjoner internasjonalt, og medlemmenes erfaringer fra og kjennskap til UH-sektoren. Institusjonenes egne vurderinger samt møter og diskusjoner med ledelse og ansatte utgjør et viktig grunnlag for kapitlet.

Når det gjelder de to siste scenariene som vil innebære organisasjonsendringer vil vi allerede her gjenta en av forutsetningene som refereres fra forskningslitteraturen på s. 12 ovenfor: Positiv og kompetent endringsledelse. En ledelse som aktivt bidrar til å utvikle organisasjonen er et nøkkelelement for at man med organisasjonsendringer skal lykkes i å styrke kvaliteten. I innspillene arbeidsgruppen har mottatt fra ledelsen ved dagens institusjoner er det i liten grad støtte til alternativer som innebærer fusjonsprosesser³¹. Diskusjoner med ledere, ansatte og studenter på institusjonsbesøk og fellesseminar har imidlertid identifisert et bredere spekter av synspunkter, både entusiasme for og motforestillinger mot, samtlige fire alternativer som arbeidsgruppen har skissert.

Scenariene må leses i forhold til hverandre. Forutsetninger, motforestillinger og risiko i ett scenario kan framstå som fordeler i andre scenarier. Arbeidsgruppen har villet beskrive alle scenariene positivt, og i tråd med oppdraget om en mulighetsstudie, framheve de muligheter som ligger i hvert enkelt scenario. Denne fremgangsmåten gir også et godt utgangspunkt for fremtidige diskusjoner på institusjonene.

Som nevnt innledningsvis, har arbeidsgruppen valgt kunstuniversitet som overskrift på scenario 4. Det betegner en kunstutdanningsinstitusjon med stor faglig bredde og høye ambisjoner for kunstfagene. Det er en etablert internasjonal betegnelse på kunstutdanningsinstitusjoner og ble også benyttet i forbindelse med institusjonenes innspill til strukturreformen. Vi viser til s. 8 for en mer detaljert begrunnelse.

Scenario 1. Fortsatt selvstendige institusjoner

Den beste måten å nå målene om styrket kjernevirksomhet: utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid på, er at de tre skolene fortsetter som selvstendige institusjoner. De tre institusjonene er anerkjente høyskoler som arbeider kontinuerlig for å øke kvaliteten og videreutvikle fagene, har god rekruttering og leverer kompetente kandidater. Med stabilitet og arbeidsro, uten ressurskrevende organisasjonsendringer, vil institusjonene være i stand til å perfeksjonere og styrke sin merkevare, bygge kvalitet på fagmiljøenes egne premisser og søke samarbeid der det oppleves mest relevant.

Fagene ved de tre institusjonene er fordelt på følgende måte: Musikk på NMH, arkitektur, landskapsarkitektur og design på AHO, og på KHiO billedkunst, dans, design, kunst og håndverk, opera og teater. AHO og KHiO er organisert i to nivåer: et sentralt nivå og et nivå med avdelinger/institutter. NMH er organisert i ett nivå.

Organiseringen, enten etter faglig spesialisering eller etter en noe bredere kunstfaglig profil, er en tradisjonell organisasjonsform for kunstutdanninger, og flere høyt rangerte institusjoner internasjonalt er organisert tilsvarende.

Ved å fortsette som tre selvstendige institusjoner kan institusjonene og fagmiljøene fritt velge samarbeid og samarbeidspartnere og ikke forpliktes til å prioritere samarbeid med hverandre, utover det samarbeidet som de tre har i dag.

Institusjonenes ledelse argumenterer alle for dette scenariet. Det faktum at fusjonsprosesser tar tid, ofte kan være turbulente og ta fokuset bort fra andre mer relevante oppgaver og samarbeidskonstellasjoner, er et viktig argument for å beholde dagens struktur. Institusjonsledelsene har vanskelig for å se at kostnadene ved en fusjon står i rimelig samsvar med potensielle faglige kvalitetsmessige gevinster. Institusjonene har i dag nærhet til politisk ledelse og sentrale samfunnsaktører, og de har effektiv drift selv om de er små.

Arbeidsgruppens vurderinger

Det viktigste argumentet for at institusjonene skal fortsette med samme organisasjonsform som i dag, er etter arbeidsgruppens vurdering fagnær ledelse og oversiktlige miljøer der ansatte gir uttrykk for sterkt eierskap til institusjonene. Det er gode muligheter for faglig spesialisering av høy kvalitet. Små institusjoner og en avgrenset fagprofil gjør det mulig for ledelsen å identifisere og støtte opp under sterke miljøer.

En viktig forutsetning for at målet om styrket kjernevirksomhet skal nås som selvstendige institusjoner er at fagmiljøene aktivt søker kvalitet og samarbeid med de beste nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere og kontinuerlig styrker og profesjonaliserer sin virksomhet. For å realisere mulighetene i scenariet forutsettes det at institusjonene aktivt kompenserer for smådriftsulemper.

En risiko knyttet til scenariet er at institusjonene blir for små til å realisere større satsninger. Sektoren gjennomgår store endringer, og det er sannsynlig at det fortsatt vil være et politisk søkelys på små institusjoner. Resultatet av at det etableres større enheter er bl.a. at mindre institusjoner blir forholdsmessig mindre og at de kan bli sårbare for eventuelle politiske insentiver knyttet til størrelse.

Vurderinger med utgangspunkt i tematikkene

1. Faglig utvikling, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

I en liten institusjon er det kort vei til faglig ledelse, og større fleksibilitet til å satse på nyskapende og gode miljøer. Det finnes i dag flere eksempler på fremragende spesialiserte fagmiljøer ved de tre institusjonene, som har fått tett strategisk oppfølging, som Senter for fremragende utdanning ved NMH og forskningssenteret OCCAS ved AHO. På KHiO er man i gang med å høste frukter av den flerfaglige organiseringen. Det kan argumenteres for at ledelsens "fingerspitzengefühl" er en viktig faktor for å utløse denne type potensiale, og at begrenset hierarki og byråkrati gir fleksibilitet og hurtighet.

Prioriteringene kan skje etter fagnære kriterier og ansatte kan lett kjenne igjen kvalitet hos hverandres faglige arbeid.

«Institusjonene leverer gjennomgående gode resultater på alle sentrale deler av sin virksomhet: utdanningskvalitet, rekrutteringsgrunnlag, søkertilgang, studiepoengproduksjon, internasjonalisering, gjennomstrømning og kandidatproduksjon.» (NMH)

Et viktig argument for å skape større institusjoner i Norge har vært hensynet til forskerutdanningen. Før rammene for den nye ph.d.-graden i kunstnerisk utviklingsarbeid er vedtatt er det vanskelig å vurdere scenariet i forhold til denne. Institusjonene arbeider med samarbeidsløsninger. Når det gjelder forskningsbasert ph.d.-grad har AHO og NMH forholdsvis små miljøer.³²

En risiko forbundet med dette scenariet er at satsninger som medfører omfattende økonomiske og ressursmessige omprioriteringer vil være vanskeligere å gjennomføre på små institusjoner, noe som kan begrense faglig utvikling.

2. Samarbeid over fag- og institusjonsgrensene

Dagens institusjonsstruktur gir rom for personlig initiativ og stor fleksibilitet, noe som er viktig når endringer i samfunnet og kunstfeltet medfører at tradisjonelle faggrenser endres og utfordres. På de tre institusjonene foregår det en aktiv diskusjon om hvilken rolle interdisiplinært samarbeid skal ha i utdanningen. Institusjonene har gode forutsetninger for å ivareta samarbeid innenfor institusjonsgrensene, men har svakere forutsetninger for friksjon med andre fagfelt. Også institusjonsgrensene utfordres, og man kan argumentere for at nåværende institusjonsstruktur kan begrense nye tverrfaglige muligheter for enfaglige institusjonene.

3. Rekruttering og profilering

Institusjonenes identitet og profil som små, spesialiserte institusjoner fremholdes som en av de viktigste faktorene for rekruttering. Alle tre har svært høy søkning, og tiltrekker seg anerkjente fagpersoner fra hele verden. Institusjonene profilerer seg bevisst på tradisjon og arv, men også på endring og nyskapning og den merkevaren som de enkelte utdanningene representerer.

I sektoren for øvrig begrunnes høyskolars ønske om å oppnå universitetsstatus ofte med at dette vil bedre rekrutteringen av studenter og ansatte. Kunstfagene skiller seg imidlertid ut her, med bakgrunn i ovenstående.

4. Studiekvalitet og studentenes kompetanse

Vi har innledningsvis vist til at studiekvalitet er et vanskelig kriterium for å skille mellom scenariene. Tekstene under dette punktet vil i alle scenariene preges av dette, og vektlegge studentlæringsmiljø og studentenes kompetanse i stor grad.

Institusjonene framstår i dette scenariet som godt egnet til å gi studentene den spesialiseringen som er sentral i kunstutdanninger: De har høyt faglig eierskap, er overskuelige og har en tydelig struktur. Mester-elev-tradisjonen står fremdeles sterkt, særlig innen en del bachelorutdanninger, og studentene identifiserer seg i høy grad med enkeltlærere og fagmiljøer. For studenter kan nok også skolene oppfattes som en trygg ramme og et nært faglig-sosialt fellesskap. Dette kan være et særlig viktig hensyn for de dansefag der studentene begynner studiene ved 15 års alder.

Institusjonene selv gir uttrykk for at kandidatene stort sett klarer seg greit i arbeidslivet etter endt utdanning. Institusjonenes profil er også gjenkjennbar for ulike bransjer, og det er enkelt med direkte kontakt til disse. Vi viser til de generelle endringstendensene som er beskrevet når det gjelder etterspørsel etter kompetanse i innledningskapitlets avsnitt *Kunstfeltets utvikling og samfunnets etterspørsel etter kompetanse*.

«AHO er, sammen med NMH, av de mest effektive statlige UH-institusjonene målt i andel faglige årsverk av det totale antall årsverk. Vi er i dag flinke til å hente ut «smådriftsfordelene», mens det er usikkert om en ny institusjon vil være stor nok til å ha «stordriftsfordeler».» (AHO)

5. Infrastruktur, ledelse og administrative støttefunksjoner

AHO og NMH er blant de mest effektive statlige UH-institusjonene målt i andel faglige årsverk av totalt antall årsverk. En lite kostnadskrevende og samtidig fagnær administrasjon fremheves av institusjonene som en fordel.

Å fortsette som selvstendige institusjoner vil også ha den fordel at institusjonene ikke pålegges fusjonskostnader som kan oppleves som betydelige. Samtlige miljøer som arbeidsgruppen har møtt ved flerfaglige institusjoner internasjonalt, og som har

opplevd fusjoner, understreker at dette koster og tar tid. Dette er også erfaringen ved KHiO.

Bakgrunnen for SAK-prosjektet der det ble utredet økonomisk-administrativt samarbeid, var at departementet var bekymret for den administrative robustheten ved de tre institusjonene. Dette ble også uttrykt i rapporten som forelå etter utredningen.³³ Denne type utfordringer er det vanskelig å løse i et scenario uten utvidet samarbeid eller organisasjonsendringer. Deloitte-rapporten fra 2014 viste også til behovet for samlokalisering som en forutsetning for å oppnå gevinster.

AHO har påpekt at det er utfordringer særlig for forskningsadministrativ støtte med eksisterende struktur.

De tre institusjonene har generelt stor nytte av de nasjonale fellessystemene for bibliotek, studieadministrasjon, lønn, personal, osv. De vil ha nytte av slike nasjonale fellessystemer uansett scenario. En risiko på tvers av scenariene i forbindelse med infrastruktur er sårbarheten i forhold til fellessystemene, der institusjonene er utsatt hvis arbeid med nasjonale fellesløsninger skulle opphøre.

6. Samfunnsrolle og rolle i kunst- og kulturfeltet

De tre institusjonene har i dag tydelige profiler og kommuniserer målrettet på vegne av sine fagfelt mot arbeidsliv, kunstneriske virksomheter og andre interessenter. Den enkelte institusjon har god oversikt over og samarbeid med kandidatenes fremtidige arbeidsgivere og den del av kunst- og kulturfeltet nasjonalt som korresponderer tydelig med institusjonens fagområde(r). Med Program for kunstnerisk utviklingsarbeid er man i Norge kommet langt i fellesskap med å definere dette feltet, og institusjonene i Oslo er viktige bidragsytere.

Hver institusjon har direkte kontakt med sin eier, og fremholder at dette er viktig for å ha god gjennomslagskraft og synliggjøre de ulike fagene. Institusjonenes ledelse gir uttrykk for at en større enhet kan svekke dette. Det vil også være en utfordring for et mer konsolidert kunstfagmiljø i Oslo å opprettholde den posisjonen de enkelte institusjonene har opparbeidet seg som enkeltinstitusjoner.

En utfordring med fagspesifikke institusjoner er at de risikerer å komme i konkurranse med hverandre og at de hver for seg mangler tyngden som skal til for å tale kunstfeltets sak. Vi kommer nærmere inn på dette under scenario 3 og 4.

7. Faglig robusthet

Et viktig argument for sammenslåinger i strukturmeldingen er at størrelse gir robusthet. I arbeidsgruppens kommunikasjon med ledelse og ansatte ved institusjonene, og i dialogen med de utenlandske institusjonene, har spørsmål om størrelse og robusthet vært drøftet eksplisitt.

«KHiO har og søker strategiske allianser med andre relevante institusjoner både i Norge og internasjonalt for å sikre relevans og kvalitet i utdanning og forskning/kunstnerisk utviklingsarbeid, og for å skape robuste fagmiljøer.» (KHiO)

I dagens institusjoner er det en del fagmiljøer av robust størrelse, og en del som er små og sårbare. Små studieprogram og små fagmiljøer, som f.eks. klassisk ballett ved KHiO, vil imidlertid ikke vokse ved å komme inn i en større organisatorisk og flerfaglig enhet.

Det kan argumenteres for at kravet om robusthet ikke er et hinder for å fortsette med dagens struktur, og at denne ikke gir stor sårbarhet, men tvert imot beskytter miljøene fra mulige omprioriteringer i en større struktur. Ansatte på en liten institusjon føler potensielt større eierskap til organisasjonen som helhet og vil av den grunn kunne ta et større ansvar for å opprettholde og løfte kvalitetsnivået. Man kan argumentere for at stort eierskap og merkevaretydelighet også bidrar til faglig robusthet.

Scenario 2. Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid

Den beste måten å nå målene om styrket kjernevirksomhet, forskning, utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid er om institusjonene fortsetter som selvstendige, samtidig som de styrker det strategiske og institusjonelt forankrede samarbeidet med hverandre og med andre høyskoler og universiteter. Langsiktige og forpliktende avtaler, som er forankret både på institusjonsnivå og i gode fagmiljøer, kan høyne faglig kvalitet, utvide studietilbudet på områder der det er etterspørsel etter kompetanse og kompensere for smådriftsulemper i dagen struktur.

I en modell med selvstendige institusjoner vil det til en hver tid være behov for ulike typer av samarbeid. Forskjellen på dette og det foregående scenariet er at dette forutsetter en sterkere institusjonalisering og forankring av ulike former for samarbeid, slik at samarbeidsrelasjonene blir mer langsiktige og forpliktende. I et scenario med forpliktende langsiktige samarbeidsavtaler er målet å oppnå høyere faglig kvalitet, et bedre utdanningstilbud og en sterkere administrasjon gjennom å knytte seg til samarbeidspartnere som kompletterer institusjonene faglige kompetanse på sentrale områder. Et scenario med langsiktige forpliktende samarbeidsavtaler innebærer et arbeid med å identifisere de viktigste samarbeidsflatene og samarbeidspartnerne, og en prioritering av samarbeidet på linje med andre institusjonelle prioriteringer.

Gjennom samarbeid kan flere institusjoner bidra til å dekke uttalte samfunnsmessige behov og løse institusjonsspesifikke utfordringer. Fellesgraden i landskapsarkitektur mellom AHO og UiT – Norges arktiske universitet er et eksempel på et program som kobler kunstnerisk kompetanse med utfordringer som klimaendringer, industriell vekst og migrasjon. Flere av de utenlandske institusjonene arbeidsgruppen har besøkt og som ikke har selvstendig doktorgradsrett, har eksempelvis inngått strategiske samarbeidsavtaler om doktorgradsutdanning med universitetsmiljøer de anser som de sterkeste og best egnede for egne fag.

Arbeidsgruppens vurderinger

Det viktigste argumentet for dette scenariet er etter arbeidsgruppens vurdering at det kan kompensere for ulemper i det forrige scenariet: Forpliktende samarbeidsrelasjoner kan muliggjøre større satsinger, sette institusjonene i stand til å respondere på nye samfunnsmessige behov og kompensere for smådriftsulemper.

Dette scenariet tar høyde for at institusjonene i dag samarbeider med en rekke ulike partnere og at de viktigste samarbeidsflatene ikke nødvendigvis går mellom de tre institusjonene. I dette scenariet er det like aktuelt å inngå langsiktige forpliktende samarbeidsavtaler med andre sterke universitet- og høyskolemiljøer nasjonalt og internasjonalt som å søke samarbeid på tvers av de tre institusjonene.

En forutsetning for at institusjonene skal lykkes med å utvikle og løfte kvaliteten og studietilbudet gjennom langsiktige avtaler er at de prioriterer mellom samarbeidspartnere og samarbeidsflater. Det er arbeidskrevende å utforme avtaler og meisle ut robuste samarbeidsformer, og hver institusjon bør trolig satse tungt på et begrenset antall langsiktige avtaler (2-3). Studiesamarbeid er en etablert samarbeidsform, f.eks. gjennom fellesgrader. En satsing på en fellesgrad vil innebære et arbeid på institusjonene for å identifisere mulige fellesprogram og samarbeidspartnere.

En risiko ved dette scenariet er at samarbeidsavtalene blir sårbare for institusjonelle omprioriteringer, skifte av ledelse eller ansatte. Samarbeid for eksempel om studieprogram krever tung forankring og sterk faglig og institusjonell vilje til å følge opp avtaler over tid, samt et detaljert arbeid rundt det praktiske opplegget for å sikre et godt og sammenhengende tilbud til studentene. Institusjonene selv peker på flere mulige verktøy for å realisere samarbeidsavtaler: forankring i linjestrukturen, ansvar hos en av høyskolene, felles enheter. Langsiktige samarbeidsavtaler krever en kontinuerlig utvikling av verktøy, møteplasser og organisasjonsformer for å sikre at samarbeidsavtalene virkelig bidrar til kvalitetsheving og ikke kommer i konflikt med institusjonenes egne prioriteringer.

Vurderinger med utgangspunkt i ene

1. Faglig utvikling, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Et scenario med langsiktige samarbeidsavtaler kan bidra til å løfte den faglige kvaliteten. Gjennom å prioritere de viktigste samarbeidsflatene og samarbeidspartnerne kan institusjonene målrettet heve kvaliteten på de feltene de selv anser som viktige og med de institusjonene de selv vurderer som de beste. Arbeidsgruppen har sett flere eksempler på aktuelle samarbeidsfelt, både mellom de tre institusjonene og i forhold til andre universiteter og høyskoler.

Gjennom samarbeidsavtaler om faglig satsning kan institusjonene også dele og utvikle sentral kompetanse for å løfte større satsninger i forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid i fagstaben, f.eks. når det gjelder prosjektledelse, internasjonalt nettverksbygging og søknadskompetanse. Det kan på sikt styrke den faglige virksomheten i en tid der mye fagutvikling skjer i større satsninger.

Samarbeidsavtaler vil kunne styrke forskerutdanningene ved de tre institusjonene. For forskningsbasert ph.d. kan forskerutdanningen styrkes gjennom forpliktende samarbeid med sterke forskningsinstitusjoner. NMH har for eksempel et samarbeid om opplæringsdelen i ph.d.-programmet med Institutt for musikkvitenskap på UiO som vurderes som et viktig og fagnært samarbeid. Institusjonene arbeider også med samarbeidsløsninger for kunstnerisk utviklingsarbeid, men her er rammene for den nye ph.d.-graden ikke endelig vedtatt.

2. Samarbeid over fag- og institusjonsgrensene

Samarbeidsavtaler innebærer en mulighet til å kombinere fordelene med fagnærhet fra forrige scenario med muligheter til å utvikle strategiske fagfelt over faggrenser og på tvers av institusjonsgrenser.

Det er eksempler på eksisterende og potensielt samarbeid mellom de tre institusjonene som bidrar til å utvikle eksisterende fagportefølje og styrke faglig profil. Et scenario med langsiktige forpliktende samarbeidsavtaler tar også høyde for at de viktigste samarbeidspartnerne for de tre institusjonene ikke nødvendigvis er hverandre. Eksempler på viktige og aktuelle samarbeidspartnere for hver enkelt institusjon er:

- NMH har i dag samarbeid med Filmskolen, andre kunstutdanninger, andre universitet- og høyskolemiljøer som BI og humanistiske fag ved universitetene (musikkvitenskap, pedagogikk

Design og interiørarkitektur som eksisterende og mulige samarbeidsfelt

Det er felleskurs i designhistorie mellom AHO og KHiO, mens felles omsøkte studieplasser til design foreløpig ikke er innvilget.

AHO og KHiO gjennomførte i perioden 2012-15 et utredningsarbeid om en felles mastergrad i interiørarkitektur, men dette arbeidet er foreløpig ikke fulgt opp.

mv). I tillegg kommer samarbeidsavtaler med andre musikkutdanninger nasjonalt og internasjonalt.

- KHiO har samarbeid bl.a. med Høyskolen i Østfold med Akademi for scenekunst, Filmskolen, Norges idrettshøyskole om psykologi og motivasjon m.fl. I tillegg kommer samarbeidsavtaler med andre kunstutdanninger nasjonalt og internasjonalt.
- AHO har etablert et langsiktig samarbeid med UIT (landskapsarkitektur) og har løpende samarbeid med Universitetet i Oslo, Høyskolen i Oslo og Akershus, Handelshøyskolen i Bergen, BI blant andre. I tillegg kommer samarbeidsavtaler med andre arkitektur- og designutdanninger nasjonalt og internasjonalt.

I en modell der kvaliteten målrettet styrkes gjennom faglig samarbeid kreves det at institusjonene prioriterer utvalgte samarbeid, og styre og ledelse må dermed vurdere hva som tjener den faglige profilen på lengre sikt.

3. Rekruttering og profilering

Gjennom samarbeidsavtaler kan institusjonene styrke merkevaren og den faglige profilen, samtidig som det åpnes muligheter for fruktbart samarbeid på tvers av faggrenser som peker mot nye karriereveier. Med tunge samarbeidspartnere og potensielt nye program på tvers av institusjonene vil institusjonene kunne styrke rekruttering av studenter og ansatte, spesielt til nye felt.

Opera – et eksisterende samarbeidsfelt

KHiO, NMH og Den Norske Opera & Ballett har en samarbeidsavtale som omhandler hele bredden av operautdanningen:

- *NMHs og KHiOs fellesgrad på bachelornivå*
- *KHiOs årsstudium i opera*
- *KHiOs mastergradsstudium i opera*
- *DNO&Bs praktikantordning*
- *NMHs operarepetitørutdanning*

Det er en risiko for at samarbeidsmodellen oppleves som uklar for omverdenen, ansatte og studenter. Et målrettet arbeid må gjøres for å sikre at samarbeidet hever kvaliteten og at felles studieprogram framstår med en enhetlig og tydelig profil.

4. Studiekvalitet og studentenes kompetanse

Sammenlignet med scenario 1 kan en modell med sterke samarbeidsavtaler gi studentene større valgmuligheter og tilgang til et bredere studietilbud som åpner for flere ulike fagprofiler. Det kan også gi mulighet for større tilfang av generisk kompetanse. Studietilbud som eventuelt etableres i samarbeid med aktører i arbeidslivet kan gi studentene tilgang til et nettverk for framtidig yrkesliv. Operautdanningen ved KHiO, NMH og Den Norske Opera & Ballett er et eksempel på et slikt trepartssamarbeid, og NMHs svar til arbeidsgruppen etter institusjonsbesøket, indikerer at det er potensiale for utvidelse av utdanningen (se svaret i vedlegg 2).

Dette scenariet kan også gi institusjonene muligheter til å sy sammen nye, spesialiserte studietilbud og utdanninger i samarbeid med andre institusjoner for å møte fremtidens utfordringer.

5. Infrastruktur, ledelse og administrative støttefunksjoner

Det ligger i dette scenariet muligheter for å kompensere for smådriftsulempen gjennom å avtale samarbeid om støttefunksjoner.

Institusjonene kan ha målrettet samarbeid om infrastruktur. Det vil gi nye felles møteplasser og har generelt et potensiale til å være økonomisk besparende. Mellom AHO og KHiO er det f.eks. et visst samarbeid om verksteder.³⁴ Dette pekes ut som et naturlig område for samarbeid da utstyret på de to institusjonene komplementerer hverandre. Et slikt samarbeid synes imidlertid å forutsette økt kapasitet. Arbeid med å øke kapasiteten kan også være et felles anliggende. Mellom AHO og NMH er det vist til lite teknisk samarbeid. For økt samarbeid om infrastruktur vil det være en fordel om den geografiske avstanden mellom institusjonene ikke er for stor eller at det settes inn tiltak for å kompensere for geografisk avstand.

AHO tar opp forskningsadministrativt samarbeid i sitt svar til arbeidsgruppen, og foreslår opprettelsen av et internasjonalt kontor med bedret forsknings- og studiestøtte, der en av institusjonene tar et organisatorisk hovedansvar. I en samarbeidsmodell kan institusjonene inngå avtaler om administrativt samarbeid. Det har tidligere vært et innkjøpssamarbeid mellom de tre institusjonene i form av en felles innkjøperstilling, men den er ikke forlenget.

En modell med langsiktige samarbeidsavtaler forutsetter at ledelse og ansatte utvikler og styrker kulturen for samarbeid på tvers av institusjoner. Tilstrekkelig administrativ kapasitet og riktig kompetanse på tvers av institusjonene vil også være en forutsetning for at samarbeidsavtaler skal gi et vellykket resultat.

Institusjonelle forskjeller innen organisasjonsstruktur, økonomi, studieforløp og arbeidskultur representerer administrative hindringer som må overkommes dersom langsiktige samarbeidsavtaler skal kunne brukes som et hovedgrep for å øke kvaliteten. Det er en viss risiko for dette scenariet at samarbeid mellom autonome institusjoner kan komme i konflikt med interne prioriteringsprosesser på institusjonene. Vi kommer tilbake til dette i diskusjonen av scenario 3 og 4.

6. Samfunnsrolle og rolle i kunst- og kulturfeltet

Langsiktige og forpliktende avtaler kan styrke institusjonenes rolle og kunstens betydning i samfunnet, hvis dette er en uttalt og viktig del av samarbeidet. For eksempel kan avtaler om felles utadrettede tiltak for å styrke kunstfeltet og kunstens plass i samfunnet, også med tanke på kunstens funksjon som et kritisk korrektiv (opinionspåvirkning og politiske prosesser), være aktuelt for å gi institusjonene mer vekt i argumentasjon eksternt.

7. Faglig robusthet

Som vist i punktene om faglig utvikling og samarbeid over fag- og institusjonsgrenser, gir dette scenariet institusjonene mulighet til målrettet å styrke enkeltfag og sentrale samarbeidsflater. Det kan f.eks. samarbeides mer langsiktig om kunstteknologi for å konsolidere kunsthaget.

Institusjonene kan også gjennom avtaler etablere faglig beredskap på ganske lang sikt, og slik gjøre kunsthagene mer robuste.

Kunsthagpedagogikk som mulig samarbeidsfelt

«Utviklingen av innhold og innretning i grunnskolen praktisk-estetiske fag, samt utvidelsen av kulturskolenes faglige profil i de siste 15-20 år, har skapt behovet for en ny, tverrfaglig kunsthagdidaktikk.

Institusjonene bør møte dette behovet i fellesskap, for eksempel gjennom utvikling av en felles Praktisk-pedagogisk utdanning (PPU), gjennom koordinering av felles praksisavtaler, og gjennom styrking av forskning innen kunsthagpedagogikk.» (NMH)

Scenario 3: Fra tre til to institusjoner

En omorganisering til én institusjon for arkitektur, design og visuell kunst og én institusjon for musikk og scenekunst, er den beste måten å oppfylle målene om å styrke kjernevirksomheten forskning, utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Ved å samle nærstående fag i to institusjoner vil grenseflatene kunne utnyttes bedre og kvaliteten kunne høynes. Institusjonene vil kunne rette en målrettet innsats mot nye kompetanseområder. Inndelingen vil med dette scenariet følge en faglig organisering som man finner ved anerkjente internasjonale institusjoner. To institusjoner vil bety noe større institusjoner.

De tre høyskolene er i dag organisert med kompletterende fagporteføljer, uten at fagporteføljene nødvendigvis er gjennomtenkt ut fra hva som skaper de beste faglige utviklingsmulighetene. De fire scenariene er laget for å framheve ulike faglige utviklingsmuligheter og måter å øke kvaliteten på, og dette scenariet er det første av to som skisserer organisasjonsendring som et mulig grep. Oslo vil med dette scenariet få én institusjon for musikk og scenekunst (dans, teater og opera), og én for arkitektur, design og visuell kunst (arkitektur og urbanisme, design, landskapsarkitektur, kunst og håndverk, og billedkunst). De to nye institusjonene får en tydelig faglig profil som samler eksisterende og potensielt samarbeid fra dagens institusjoner. Samtidig åpner organiseringen for nye fagkombinasjoner og nye program.

To institusjoner konsoliderer kunstfagene i Oslo i noe større grad enn de foregående scenariene. Hver institusjon får en noe større kritisk masse, både faglig og administrativt.

En slik modell er kjent fra flere steder der den har vist seg bærekraftig over tid, eksemplifisert ved Glasgow School of Art og Royal Conservatoire of Scotland.

Arbeidsgruppens vurderinger

Det viktigste argumentet for dette scenariet er etter arbeidsgruppens vurdering at det gir to institusjoner med tydelige og gjenkjennbare profiler som forbedrer muligheten til strategisk fagutvikling innenfor hver av institusjonenes fagområde. Faglige grenseflater kan utnyttes bedre og samarbeid på tvers av faggrensene forenkles. Institusjonene kan få flere stordriftsfordeler samtidig som fordelene ved mindre institusjoner beholdes, som fagnærhet og fleksibilitet.

Alternativer som innebærer organisasjonsendringer vil innebære en diskusjon om lokalisering, og hvordan de eksisterende fagmiljøene skal fordeles på eksisterende og framtidig bygningsmasse. To av institusjonene ligger i dag i gåavstand fra hverandre ved Akerselva, mens den tredje ligger i en annen bydel, på Majorstua. Et alternativ der tre institusjoner blir til to vil ha størst mulighet til å lykkes dersom nærstående fagmiljøer enten samlokaliseres eller lokaliseres i gåavstand. Uansett om organisasjonsendringer realiseres eller ikke, vil en lokalisering av fagmiljøene ved de tre institusjonene i samme område gi større muligheter for å utvikle samarbeid.

Det utelukkes ikke at andre institusjoner kan vurdere å knytte sine kunstfag til de to institusjonene.

For å realisere mulighetene om å styrke de faglige profilene innenfor hver institusjon er det en forutsetning at det foreligger reell faglig og organisatorisk interesse for et slikt samarbeid. Dette vil også gjelde i neste scenario.

Det er flere forutsetninger for at en organisasjonsendring skal lykkes. Arbeidsgruppen har i neste scenario listet opp en del slike. Flere av dem vil også gjelde for dette scenariet, men fordi endringene vil bli større i forbindelse med etablering av et kunstuniversitet, omtales de i det scenariet.

Organisasjonsendringer innebærer alltid en form for risiko. Endring av dagens fagsammensetning vil prioritere noen samarbeidsflater høyere, mens noen samarbeidsrelasjoner på tvers av de to foreslåtte institusjonene vil ha svakere utviklingsmuligheter enn i dag. I tillegg kommer generell risiko knyttet til institusjonenes ressursbruk til omorganiseringsprosessene og behovet for god endringsledelse gjennom fusjonsprosesser.

Arbeidsgruppen har også diskutert andre muligheter for å styrke fagporteføljen gjennom organisatoriske endringer, men har konkludert med at disse er mindre egnet eller realistiske for å nå målene i mandatet³⁵:

- Fusjon AHO og KHiO, mens NMH fortsetter som selvstendig
- Fusjon NMH og KHiO, mens AHO fortsetter som selvstendig
- Samle designfaget enten på KHiO eller AHO, mens NMH fortsetter som selvstendig

Vurderinger med utgangspunkt i tematikkene

1. Faglig utvikling, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Forskningslitteraturen som er referert i kap. 2, viser flere eksempler på at organisasjonsendringer og fusjoner har styrket den faglige virksomheten. Man kan i tråd med dette argumentere for at en deling mellom musikk og scenekunst på den ene siden og arkitektur, design og visuell kunst på den andre siden tilrettelegger for et økt og mer målrettet samarbeid mellom tilstøtende fagfelt.

Flere av de faglige samarbeidsfeltene vi har pekt på i diskusjonen av scenario 2, vil ha større utviklingsmuligheter når det ikke må arbeides med løsninger på tvers av institusjonsgrenser. Denne strukturen forutsetter, men vil ikke begrense, opplæring i den særegne spesialiseringen som utdanning i kunsthøgskolene krever.

KHiO er allerede fusjonert i en flerfaglig modell og har lagt ned mye ressurser i å få til det interne samarbeidet. Denne erfaringen kan være verdifull i oppbyggingen av de nye institusjonene.

Når det gjelder forskerutdanning vil begge institusjoner ha stipendiatmiljøer i både vitenskapelig forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Dette åpner muligheter for utvidet forståelse av forholdet mellom vitenskapelig forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Hvis en skal få et stort stipendiatmiljø på begge institusjonene, forutsetter det flere stipendiatstillinger.

2. Samarbeid over faggrensene

To institusjoner kan gjøre det enklere å få til interdisiplinært samarbeid mellom fag som i dag er skilt ved institusjonsgrenser. Det kompenserer for problemene med slikt samarbeid som beskrevet i scenario 2. Institusjonsstrukturen kan ses på som en ramme som gjør det mulig for ansatte å initiere faglig aktivitet på flere områder uten å måtte gå veien om institusjonelle samarbeidsavtaler.

Arbeidsgruppen har sett flere eksempler på hvordan strukturelle grep forenkler samarbeid over faggrenser på fusjonerte institusjoner. På Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) har det fra etableringen i 2011 vært satset på flere tiltak for samarbeid over faggrensene: Et eget institutt på tvers av arkitekt- og designskolene, utvikling av

felles studieprogram, såkornmidler og workshops til fagmiljøene, samt organisering av ledergrupper. KADK har også gjort et tydelig strategisk grep om å definere institusjonens «DNA». Glasgow School of Art og Royal Conservatoire of Scotland har begge etablert noen overordnede prinsipper som er felles for den enkelte institusjons studieprogram og for faglig samarbeid. Se detaljer i vedlegg 3.

Samarbeidet på tvers av billedkunst og scenekunst som nå er utviklet ved KHiO vil ha svakere utviklingsmuligheter dersom dette scenariet blir realisert, og det vil kreve arbeid på tvers av institusjonsgrensene dersom dette samarbeidet skal opprettholdes.

Samarbeid på tvers av faggrenser vil lettes hvis det ikke er for stor geografisk avstand mellom miljøene innenfor institusjonen.

3. Rekruttering og profilering

Dette scenariet innebærer at studenter vil søke seg til to institusjoner med klare retninger, men også en faglig bredde innenfor disse retningene. Det kan argumenteres for at to institusjoner reduserer mangfoldet ved dagens KHiO-organisering.

Organiseringen i to institusjoner med faglig bredde av tilgrensende fag, vil kunne gi studentene flere valgmuligheter enn i dag. Ledelsen ved de to institusjonene i Glasgow understreket begge viktigheten av å skape tverrgående muligheter for faglige samarbeid på tvers av spesialiseringer, for eksempel gjennom felles prosjektarbeid, oppsetninger, utstillinger mv.

Det er ulike vurderinger i arbeidsgruppen når det gjelder hvilken innvirkning en eventuelt bredere fagprofil vil ha på rekrutteringen til studiene i Oslo. Til dagens disiplinfag er det ikke gitt at rekrutteringen vil endres, men de to institusjonene kan utvikle studietilbud som kan rekruttere nye studentgrupper. Det samme kan gjelde ansatte, der det er et potensiale for å rekruttere ansatte med en annen fagprofil enn i dag.

De nye institusjonene må i tillegg til å utvikle den felles faglige profilen også ivareta det renomméet dagens institusjoner har opparbeidet seg. Man kan for eksempel velge samme type modell som KHiO der hver avdeling i dag har en tydelig identitet innenfor felles struktur. Vi viser til nærmere diskusjon under avsnittet om kunstuniversitet.

4. Studiekvalitet og studentens kompetanse

Med to institusjoner vil studentene få enklere tilgang til en bredere kompetanse. Med de to institusjonene vil f.eks. fellesprogrammet i opera, et potensielt program i interiørarkitektur, samt undervisningssamarbeidet i design, ikke lenger være avhengig av løsninger på tvers av institusjoner, men kan innenfor hver institusjon gi studentene en kompetanse som er etterspurt i samfunnet. Organiseringen av de nye institusjonene kan bidra til at studentene kan bygge faglige nettverk på tvers av beslektede fag.

Ledelsen ved Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) argumenterte for at en institusjon med flere beslektede fag var en fordel for å gi studentene en bredere kompetanse: Studieløp innenfor arkitektur og designfeltet må forberede studentene på et arbeidsliv preget av samarbeid mellom spesialiseringer og store endringer i bransje- og profesjonsgrenser. På kunsthøgskolen og konservatoriet i Glasgow vektla institusjonenes

ledere betydningen av å sikre studentene høyt spesialiserte utdanninger samtidig som de i tillegg ville gi dem samarbeidskompetanse og kompetanse til å arbeide i team og prosjekter.

5. Infrastruktur, ledelse og administrative støttefunksjoner

To institusjoner med de profiler som er skissert her, vil til en viss grad kunne beholde den fagnære administrasjonen som karakteriserer institusjonene i scenario 1 og 2. Det er grunn til å tro at alternativet med to institusjoner vil kunne bidra til å styrke enkelte administrative støttefunksjoner både med hensyn til antall og med hensyn til spesialiseringsmuligheter.

Det er f.eks. mulig at et felles internasjonalt kontor med bedret administrativ støtte til forskning, utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid, der en av institusjonene tar et organisatorisk hovedansvar, enklere vil kunne realiseres i en situasjon med to i stedet for tre institusjoner.

I dette scenariet samler man de utdanningene og fagmiljøene som har behov for samme type lokaler og infrastruktur for øvrig. To institusjoner kan forenkle felles utnyttelse av infrastruktur, særlig med tanke på å fasilitere tilgang til verksteder. For bibliotekene vil en overgang til to institusjoner innebære en utvidelse av samlingene på den enkelte institusjon.

I likhet med punktet om samarbeid over faggrenser, er det, for å realisere potensialet som ligger i utnyttelse av felles infrastruktur, viktig at den geografiske avstanden mellom de ulike enhetene ikke er for stor.

6. Samfunnsrolle og rolle i kunst- og kulturfeltet

En overgang fra tre til to institusjoner vil kunne gi nærliggende fag en tydeligere felles stemme utad, både i offentligheten, mot arbeidslivet og skoleverket, og dermed styrke kunstfagernes stilling i samfunnet.

Hvordan de to institusjonene i dette scenariet vil lykkes i å forsterke kunstfeltets samfunnsrolle og institusjonenes rolle i utformingen av feltet, vil avhenge av støtte og interesse fra sentrale fagmiljøer.

7. Faglig robusthet

Scenariet gir institusjonene mulighet til å samorganisere noen viktige fagmiljøer for dermed å utnytte ressursene bedre og styrke fagprofilen. For andre fag vil en eventuelt bedre ressursutnyttelse ta tid og kreve planmessig strategisk arbeid. Selv om fagene ved de to institusjonene har grenseflater, vil ikke de enkelte disiplinene styrkes umiddelbart ved en sammenslåing.

Scenario 4. Et norsk kunstuniversitet

En etablering av et nasjonalt kunstuniversitet er den beste måten å nå målene om styrket kjernevirksomhet innen forskning, utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Et kunstfaguniversitet kan videreutvikle dagens spesialistutdanninger innenfor en felles ramme med gjensidig forståelse for hva slike utdanninger krever. I en tid der andre kunstutdanninger blir en del av større universiteter, kan et kunstuniversitet i Oslo få betydelig samfunnsmessig innflytelse, være en etterspurt samarbeidspartner og ha stor innflytelse på kunstfagene, samfunnsutviklingen og kunstfeltet.

Et kunstuniversitet i Oslo vil gi Norge en kunstutdanningsinstitusjon etter mønster av et tradisjonelt universitet: de ulike kunstfagsdisiplinene utgjør grunnpilarene i institusjonen som også kjennetegnes av faglig bredde, kunnskapsutvikling innenfor og på tvers av fagene og kvalitetsutvikling basert på gjensidig inspirasjon og konkurranse mellom institusjonens fagmiljøer. Strukturen og strategiske valg kan legge til rette for faglig initiert studie- og forskningssamarbeid på tvers av disiplinene.

Forholdet mellom offentlige myndigheter og kunstfeltet er i dag i endring. I flere land framheves kunstuniversitetene som en viktig brikke for å gi kunstfeltet en tydeligere samlet profil, og institusjonene sees som viktige aktører for å påvirke utviklingen. Argumentasjonen ble referert for arbeidsgruppen ved alle besøk på utenlandske institusjoner, særlig i Berlin og Haag. Et kunstuniversitet i Norge vil innebære en offentlig satsning på kunstfagernes spesifikke betydning for samfunnet og kunne bli en profilert samfunnsaktør med innflytelse ut over den enkelte utdanningen.

Som arbeidsgruppen har presisert tidligere innebærer ikke overskriften om et Kunstuniversitet en vurdering av formell akkreditering eller en endring av fagprofilen fra kunstnerisk til akademisk. Kunstuniversitet betegner i denne sammenheng en kunstutdanningsinstitusjon med stor fagbredde og høye ambisjoner innenfor og på tvers av fagene.

Arbeidsgruppens vurderinger

Det viktigste argumentet for et kunstuniversitet er etter arbeidsgruppens vurdering de mulighetene det gir kunstfeltet til én stemme utad og de enkelte fag større kraft utover eget fagfelt. Dette framstår som viktige hensyn med tanke på kunstfeltets betydning for samfunnsutviklingen.

Et annet argument er at en tydelig kunstfaglig institusjon kan opprettholde og videreutvikle dagens spesialiserte fag samtidig som faglige grenseflater og samarbeid på tvers av faggrensene forenkles og utnyttes bedre.

Et kunstuniversitet i Oslo vil kunne ha stor regional betydning som ett av flere universiteter i Oslo-regionen. I tillegg til Universitetet i Oslo har også Høyskolen i Oslo og Akershus søkt om universitetsstatus, og det foreligger planer om et privat universitet med utgangspunkt i Westerdahl/Kristiania. Oslo er en by i sterk vekst og universitetene er sentrale kultur- og samfunnsaktører som bidrar til å øke regionens attraktivitet og kompetanseprofil.

Et kunstuniversitet vil kunne tiltrekke seg beslektede fagmiljø som ikke i dag er representert i de tre institusjonene, men som kan komplettere fagtilbudet og gi store utviklingsmuligheter.

Arbeidsgruppen vurderer det slik at Filmskolen vil være særlig relevant i en slik sammenheng. Filmskolen har en tydelig kunstfaglig profil, og flere fag, eksempelvis filmregi, filmscenografi, filmlyd og digital visuell design har klare grenseflater til de tre institusjonene i Oslo. Filmskolens ledelse har i samtaler med arbeidsgruppen signalisert stor interesse for å bli inkludert i prosesser og samtaler om et mulig kunstuniversitet. En eventuell realisering av en slik institusjon vil selvsagt være avhengig av formelle prosesser og beslutninger som ligger utenfor denne utredningens mandat.

Etableringen av et kunstuniversitet vil innebære omfattende organisasjonsendringer, og dermed også risiko knyttet til fusjonsprosesser, lokalisering, behovet for god endringsledelse mv. Arbeidsgruppen vurderer det slik at mulighetene for at et kunstuniversitet skal oppfylle mandatets målsettinger vil være bedre dersom noen betingelser er oppfylt:

- De enkelte utdanninger må beholde sin identitet og merkevare. Dette er en viktig faktor for å opprettholde dagens gode faglige resultater og gode rekruttering. Ved kunstuniversitetene i Berlin og Haag ble det lagt stor vekt på å organisere institusjonene på en måte som legger til rette for å ivareta de enkelte fagdisiplinene.
- De enkelte utdanninger må ha betydelig faglig autonomi. Fagene på institusjonene er spesialiserte og krever stor konsentrasjon og kontinuerlig kvalitetssikring. Interdisiplinært samarbeid må ikke gå på bekostning av spesialisering.
- Lang tidshorisont. Alle de fusjonerte institusjonene arbeidsgruppen har besøkt har understreket behovet for grundige prosesser, med bred involvering av ansatte og studenter, før beslutningen ble fattet og deretter god tid til å avklare viktige spørsmål i forbindelse med gjennomføring. Det vil være nødvendig med en tidsplan som går utover de nåværende ledelsesperiodene på de tre institusjonene.
- Klare og substansielle økonomiske insentiver for en fusjon både for reelle fusjonskostnader og for videre drift: det må være ressurser til å identifisere det som er felles, til å utvikle de fysiske rammer og ha såkornmidler til tverrgående prosjekter i forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- Flere stipendiatstillinger.
- Lokaliseringen fremmer samarbeid, for eksempel at flest mulig enheter er lokalisert i gåavstand fra hverandre
- Åpning for flere parter, for eksempel at Filmskolen (og Høyskolen i Innlandet der Filmskolen nå er lokalisert) involveres i planene.

En risiko ved etableringen av et kunstuniversitet er at resultatet ikke blir som ønsket sett i forhold til ressursinnsatsen. Det er også viktig å peke på at f.eks. et mål om økt samarbeid ikke nødvendigvis blir realisert innen rammen av en universitetsstruktur. Erfaringene fra Berlin og Haag viste at det var relativt lite samarbeid på tvers av faggrenser.

I et universitetsscenario er det også et alternativ at dagens skoler fusjonerer med eller knyttes til eksisterende universitet eller høyskoler. Arbeidsgruppen har ikke diskutert dette alternativet eksplisitt. Alle institusjonene arbeidsgruppen har møtt har sett en integrering med et ordinært universitet som lite hensiktsmessig for kunstfagene, på tross at dette er en veletablert modell.³⁶

Vurderinger med utgangspunkt i tematikkene

1. Faglig utvikling, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Gjensidig inspirasjon og konkurranse mellom disipliner som anerkjennes som ulike, er en viktig faktor i fagutviklingen ved et universitet. En felles organisasjon ville innebære at fagmiljøene måtte klargjøre faglige posisjoner og skjerpe sin fagprofil, noe som kunne bidra til en styrking av faglig kvalitet.

Et kunstuniversitet gir muligheter for strategisk styrking og prioritering av fremragende fagmiljø. I en tid med økte krav til tilslag på internasjonale konkurransearenaer, f.eks. H2020-programmet, kan en større institusjon ha større innflytelse på prosjektene, sette premisser for forskningsprogram og kunstnerisk utviklingsarbeid, initiere større faglige satsinger som går ut over dagens rammer mv.

Utviklingen av et kunstuniversitet forutsetter tid og ressurser for å etablere en felles visjon og hvordan man i fellesskap kan utvikle faglig kvalitet for å nå visjonen.³⁷ Det er helt sentralt at det allokeres ressurser til dette arbeidet.

Kunstuniversitetet vil ha en faglig sammensatt stipendiatportefølje både i forsknings-ph.d. og ph.d. i kunstnerisk utviklingsarbeid. Flere stipendiatstillinger vil kunne styrke forskerutdanningen i alle scenariene, men i et kunstuniversitet er det spesielt viktig for å hente ut potensialet i et bredt forskerutdanningsmiljø.

2. Samarbeid over fag- og institusjonsgrensene

I større grad enn i scenario 3 synes et kunstuniversitet å forenkle utprøving av nye faglige grenseflater både for den enkelte ansatte og gjennom sentrale fellesinitiativ. Institusjonen kan skape større miljø med utviklingsmuligheter både innenfor og på tvers av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid og dermed også muligheten for å utdanne personer med nye typer fagkompetanse. Å bygge opp kompetanse på tvers av dagens faggrenser vil gi institusjonen mulighet til å etablere en samfunnsmessig beredskap for nye samfunnsutfordringer som krever ny kompetanse.

KHiO har erfaringer med å være en flerfaglig institusjon med tverr- og flerfaglig samarbeid innenfor institusjonen, og erfaringer herfra vil være nyttige i arbeidet med å utvikle et kunstuniversitet.

En forutsetning for å styrke kjernevirksomheten på tvers av faggrenser, er at det finnes faglig nysgjerrighet, evne og vilje til å utfordre grensene.

3. Rekruttering og profilering

I scenario 1 er det påpekt at universitetsstatus ikke er et vektig argument for at rekruttering til eksisterende fagdisipliner vil bli bedre. Ved opprettelse av nye fagområder, vil imidlertid institusjonen kunne tiltrekke seg andre typer fagpersoner. Dette kan gjelde i enda større grad i dette scenariet enn i det forrige.

Også på områder som er viktig for alle, f.eks. stillinger for generiske ferdigheter (se første avsnitt under pkt 4 nedenfor), må vi regne med at institusjonen kan etablere større miljø som vil ha en positiv effekt på rekrutteringen til disse stillingene.

Når det gjelder studentrekruttering viser vi til diskusjonen under forrige scenario.

De tre institusjonene har allerede sterke merkevarer, og det er problematisk hvis den nye institusjonens profil konkurrerer med disse i rekrutteringsøyemed. Internasjonale erfaringer viser måter å håndtere slike utfordringer på.³⁸

4. Studiekvalitet og studentenes kompetanse

Blant gevinster som er påpekt i forskningslitteraturen rundt fusjoner i UH-sektoren, er «stronger academic programmes» (Harman & Harman 2003). Et flerfaglig kunstuniversitet vil kunne gi studentene større valgmuligheter og mulighet til en mer sammensatt kompetanse i felles fag som estetikk, kunsthistorie, språk, forskningsmetoder, prosjektstyring eller entreprenørskap. Av større betydning for studentenes kompetanse er kanskje institusjonens mulighet til å løfte kvaliteten på det samlede utdanningstilbudet ved at programmene kan ses i sammenheng og lære av hverandre («best practice»).

Et større og mer mangfoldig studiemiljø vil også ha effekt sosialt og gi studentene mulighet for å etablere bredere faglige nettverk. Kunstuniversitetet gir dermed studentene mulighet til å utvikle en åpenhet og forståelse for det mangfoldet som preger kunstfeltet.

I dagens kunstutdanning er koblingen mellom ferdigheter og eksperimentering og nyskapning essensiell. Et kunstuniversitet kan ytterligere stimulere til nyskapning på tvers av sterke kunstneriske fag og kunnskapsområder.

5. Infrastruktur, ledelse og administrative støttefunksjoner

Muligheter og risikoer som ble skissert i scenario 3, vil trolig forsterkes i dette scenariet. Etableringen av et kunstuniversitet medfører en stor og gjennomgripende organisasjonsendring, og strategisk lederkompetanse vil være svært viktig for gjennomføring av en slik prosess. En god endringsledelse med høy grad av dialog og involvering vil kunne bidra til å realisere de mulighetene som er skissert, samtidig som risikoene reduseres.

Gjennom en fusjon kan det etableres en robust og profesjonell administrasjon, særlig innenfor områder som teknologi og forskningsadministrasjon, som institusjonene gir uttrykk for at bør styrkes.

Ledelsen ved institusjonene uttrykker usikkerhet når det gjelder eventuelle stordriftsfordeler i en sammenslått institusjon. Med flere ansatte, fag og studenter vil det kunne bli behov for flere administrative nivå; studier viser at med økt størrelse øker også behovet for intern koordinering og kommunikasjon.³⁹ Funn fra undersøkelser i UH-sektoren viser at det sannsynligvis ikke vil være økonomisk gevinster ved fusjon. Skal et kunstuniversitet i Oslo få best mulig driftsvilkår, vil arbeidsgruppen legge til grunn at det vil være behov for økonomisk styrking ut over de midlertidige SAKS-bevilgningene.

Kunstuniversitetet vil medføre spørsmål om lokalisering. Mulighetene for å lykkes med en ny institusjon er trolig større jo kortere avstanden er mellom de ulike enhetene.⁴⁰

6. Samfunnsrolle og rolle i kunst- og kulturfeltet

Potensialet som ligger i det samfunnsavtrykket en felles institusjon kan gi, framstår som det sterkeste argumentet for dette scenariet.

Et kunstuniversitet vil ha større muligheter til å møte forventningene i UH-sektoren samtidig som det på tvers av kunstfagene vil kunne bli en aktør med større makt i den kulturpolitiske dialogen. Særlig viktig fremstår behovet for slik makt med tanke på å sikre kunstens rolle som et kritisk korrektiv.

Kunstuniversitetets samfunnsrolle må ses på bakgrunn av dagens kulturpolitikk der det i større grad enn tidligere er en tro på kunstens økonomiske potensiale og fokus på kulturnæringer og kreative næringer. I UH-sektoren er det en politisk vilje til å skape sterkere og mer autonome enheter som kan delegeres mer makt og som forventes selv å kunne svare raskt på endrede behov i samfunnet.

Samtidig er det også knyttet skepsis til om institusjonenes gjennomslagskraft blir bedre enn i dag, med henvisning til at kunstfeltet er uensartet og at de enkelte institusjonene med sin egen faglige spesialisering allerede har sterke posisjoner regional, nasjonalt og internasjonalt.

7. Faglig robusthet

Kunstuniversitetet vil ha en større samlet faglig stab, noe som kan bety et større faglig fotavtrykk. Det gjør det også mulig for institusjonens ledelse og styre å foreta kriteriebaserte, ikke fagnære, prioriteringer på tvers av fag.

En større kritisk masse enn den vi finner i mindre institusjoner, kan også gjøre det enklere for kunstuniversitetet å finne handlingsrom til å beskytte og styrke små fag.

Den faglige bredden i kunstuniversitetet, med sterke disipliner og muligheter for ny kunnskap på tvers av dem, vil kunne utgjøre en faglig beredskap for fremtidige kunnskapsfelt. I tillegg vil miljøene innen kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning blir mer robuste.

Kapittel 4 – oppsummering og tilrådinger

Arbeidsgruppens oppdrag går ut på å utrede hvordan de tre institusjonene *i fellesskap* (vår utheving) kan sikre kunstfaglige utdanninger av fremragende kvalitet med sterk posisjon i utdannings- og forskningslandskapet nasjonalt og internasjonalt, og hvordan de kan styrke utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid.

De tre institusjonene som mulighetsstudien omfatter, Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, Kunsthøgskolen i Oslo og Norges Musikkhøgskole, er alle faglig sterke institusjoner på sine områder, både nasjonalt og internasjonalt. Det er god søkning til studieplassene og de ferdige kandidatene finner stort sett relevant arbeid når de kommer ut etter endt studium. Institusjonene tilbyr høyere utdanning på alle nivå, inkludert ph.d.-nivå. Doktorgradstilbudet omfatter både tradisjonell, vitenskapelig ph.d. (AHO, NMH) og tilbud gjennom stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid (NMH, KHiO). Dette programmet blir nå konvertert til en ph.d.-grad i kunstnerisk utviklingsarbeid, og arbeidet med å utforme retningslinjer for programmet, er i gang.

AHO og NMH er akkreditert som vitenskapelig høyskole, mens KHiO har fått godkjenning fra NOKUT om at de tilfredsstiller kriteriene til vitenskapelig høyskole, men den endelige godkjenningen fra departementet foreligger ikke.

De senere årene har det blitt færre og større institusjoner for høyere utdanning i Norge. Institusjonene har fusjonert, litt på kryss og tvers av både geografi og akkrediteringsnivå. Det betyr samtidig at de institusjonene som velger å ikke fusjonere, blir stående igjen som relativt mindre.

Når det gjelder størrelse, vil en eventuell fusjon av de tre institusjonene arbeidsgruppen har vurdert, gi en institusjon som vil være størst i en gruppe institusjoner som har årlige driftsinntekter på under 1 million kr. Den vil ha ca 2000 studenter og 5-600 ansatte.

Som det fremgår av kapittel 3, har arbeidsgruppen valgt å se nærmere på 4 mulige scenarier som kan besvare oppdraget som er gitt i mandatet.

Scenario 1 – Fortsatt selvstendige institusjoner

Som det fremgår av gjennomgang og analyse av de ulike scenariene i kapittel 3, er det flere argumenter som kan tale for scenario 1. Viktige argumenter er blant annet at skolene i dag skårer godt på flere av sektorens kvalitetsindikatorer og nedlegger et betydelig arbeid for å øke kvaliteten. Institusjonene har god rekruttering, leverer kompetente kandidater og utvikler interdisiplinære møteplasser. Dagens struktur gir skolene en tydelig profil og identitet som er lett gjenkjennbar: Det er små og oversiktlige miljøer der ansatte gir uttrykk for sterkt eierskap til institusjonene, fagnær og fleksibel ledelse, utdanningstilbud med høy grad av individuell oppfølging av hver student og stor mulighet for spissing og spesialisering. Institusjonene har flere samarbeidspartnere og er anerkjente nasjonalt og internasjonalt.

Scenariet vil ikke medføre fusjonskostnader, og vil heller ikke gi den interne uro som er forbundet med organisasjonsendringer. Institusjonene selv har også argumentert for å fortsette som selvstendige institusjoner.

En risiko ved dette scenariet når man ser på den konsolideringen som skjer i UH-sektoren, er om disse institusjonene blir for små særlig med tanke på politisk gjennomslagskraft og økonomisk robusthet – trass i høy faglig kvalitet.

Hvis dette scenariet velges, vil et viktig hensyn for institusjonene være å fortsette det systematiske arbeidet med kvalitet og kvalitetssikring. Det vil også være viktig med sterkere forpliktende samarbeid nasjonalt og internasjonalt.

Scenario 2 – Fortsatt selvstendighet, men styrket institusjonelt samarbeid

Også i denne løsningen vil de tre institusjonene bestå som tre selvstendige institusjoner. Men her foreslås det noen endringer som vil forplikte institusjonene på en annen måte enn i dag. Som det fremgår av kapittel 3, dreier det seg om å inngå langsiktig forpliktende avtaler som er forankret både på institusjonsnivå og i gode fagmiljø. Slike avtaler kan tilføre kompetanse og bidra til fagutvikling på områder der den enkelte institusjon har en begrenset fagportefølje.

Viktige argumenter for dette scenariet er at det kan gjøre det lettere for institusjonene og fagmiljøene å utvikle større strategiske satsninger ut over institusjonsgrensene og arbeide for en større faglig bredde. Institusjonene og fagmiljøene vil kunne styrke både undervisning og forskning/kunstnerisk utviklingsarbeid. Det vil være mulig å sy sammen nye spesialiserte studietilbud på tvers av institusjonsgrenser. Samarbeid mellom autonome institusjoner kan gi en friksjon som kan fremme faglig kvalitetsheving innenfor og mellom institusjonene.

Dette scenariet vil heller ikke medføre fusjonskostnader, eller den interne uro som er forbundet med organisasjonsendringer. Scenariet vil medføre større valgmulighet og samarbeid, samtidig som fordelene ved små, autonome institusjoner beholdes.

En risiko ved dette scenariet er at samarbeid på tvers av institusjonsgrenser er strukturelt utfordrende, og krever ulike typer verktøy som må være på plass for å gjøre samarbeidet så smidig som mulig.

Et viktig hensyn som må tas hvis dette scenariet velges er at institusjonene må prioritere samarbeidspartnere og -avtaler. Det må allokeres nok ressurser til planlegging og gjennomføring av avtalene.

Scenario 3 – Tre skoler blir til to

Dette forslaget vil innebære endringer for alle institusjonene – uansett. Det er flere alternativer som er mulig, men arbeidsgruppen har valgt å se på et scenario med én institusjon for arkitektur, design og visuell kunst og én for musikk og scenekunst.

Viktige argumenter for dette scenariet er at det gir to institusjoner med tydelige og gjenkjennbare faglige profiler. Det er en veletablert og vanlig måte å dele kunstutdanninger på. En slik organisering gir også bedre muligheter til strategisk fagutvikling innenfor de to hovedområdene. Det beholder mange av mulighetene ved fagnærhet fra de to foregående scenariene, samtidig som det åpner for flere faglige valg- og utviklingsmuligheter for både studenter og ansatte. Strukturen kan åpne for nye fagkombinasjoner og nye program.

Infrastruktur og støttefunksjoner vil kunne styrkes, og smådriftsulemper ved de foregående scenariene kan reduseres.

En risiko ved dette scenariet er at en slik løsning ikke er foreslått fra noen av institusjonene og at et eksisterende samarbeid mellom scenekunst og billedkunst på KHIO kan svekkes. En annen risiko er knyttet til kostnader ved gjennomføring av bl.a. omorganisering og lokalisering.

Hvis dette scenariet velges må det tas hensyn til spørsmålet om lokalisering. Det vil være enklere for institusjonene å fasilitere internt samarbeid hvis avstanden mellom de ulike fagenhetene ikke er for stor. Et annet viktig hensyn er å avklare faglig interesse.

Gjennomføring av scenario 3 eller scenario 4 innebærer store omstruktureringer av dagens institusjoner. Tidligere erfaringer tilsier at insentiver er viktig når det skal skje en endring. Det må også tas tilstrekkelig hensyn til at endringsprosessene er tid- og ressurskrevende.

Scenario 4 – Et norsk kunstuniversitet

Norge har ikke et kunstuniversitet. Flere land har fått dette med utgangspunkt i små og spesialiserte høyskoler eller akademier. Norge kan få sitt kunstuniversitet ved å fusjonere KHIO, AHO og NMH. Skulle det bli resultatet av denne utredningen, er det mulig at også andre kunstfaglige miljøer vil vurdere å gå inn i institusjonen.

Viktige argumenter for dette scenariet er at et kunstuniversitet vil kunne ha stor innflytelse på utviklingen av kunstfagene og kunstfeltet sett under ett. Kunstuniversitetet vil også kunne få en tyngre rolle som samfunnsaktør regionalt og nasjonalt enn de enkelte institusjonene hver for seg. Med en bredere fagportefølje vil institusjonen ha en viktig beredskapsfunksjon for fagutvikling og utprøving av nye faglige grenseflater. Institusjonens volum på FoU-virksomhet og doktorgradsutdanning vil bli større og det åpnes flere muligheter faglig og sosialt for studenter og ansatte. Mye tyder også på at man i en felles institusjon har bedre muligheter til å skape en mer robust og profesjonell administrasjon og ledelse.

Gitt de pågående strukturendringer i høyere utdanning, gir scenariet institusjonene en enestående mulighet til på eget initiativ å etablere en samlet kunstfaglig institusjon.

En risiko ved dette scenariet er at det medfører en tid- og kostnadskrevende prosess med mange usikkerhetsmomenter. Dagens ledelse ved institusjonene ønsker ikke dette scenariet. Det er også en viss risiko for at et nytt universitet vil kunne viske ut de profilene og merkevarene som de tre skolene har etablert, eller at det bare blir en administrativ overbygning.

Hvis dette scenariet velges må den nye institusjonen ivareta og styrke spesialistidentitetene som karakteriserer dagens utdanninger. Det vil videre være viktig å kartlegge og formulere felles perspektiver og prinsipper for utvikling av institusjonen.

I likhet med scenario 3 må det også her tas hensyn til spørsmålet om lokalisering. For at studenter og ansatte skal kunne utnytte de faglige og sosiale muligheter som ligger i scenariet, kan det ikke være for stor avstand mellom de enkelte deler av institusjonen.

Om arbeidsgruppens konklusjon

Arbeidsgruppen konkluderer ikke med å anbefale ett eller flere av scenariene. Gruppen har oppfattet mulighetsstudien som et prosjekt for å beskrive muligheter og arbeidet har vært preget av dette. Arbeidsgruppen har også opplevd formen som fruktbar i diskusjoner med ledelse, ansatte og studenter ved institusjonene.

I dialogen med ansatte, studenter og ledelse har arbeidsgruppen hørt ulike meninger og argumenter. Det har vært uttrykt entusiasme for og motforestillinger mot alle fire scenariene. Arbeidsgruppens inntrykk er også at entusiasme og kritikk retter seg mot ulike deler av scenariene. Også i arbeidsgruppen har det vært ulike synspunkter og perspektiver, og det er ikke slik at en løsning framtrer som den eneste rette ut fra de tematikkene som har vært vurdert.

Arbeidsgruppen har opplevd arbeidet med mulighetsstudien som inspirerende og lærerikt. AHO, KhiO og NMH framstår som sentrale og viktige kunsthøgskoleinstitusjoner med høye ambisjoner, og høyt kvalifiserte og motiverte ansatte og studenter. Det er arbeidsgruppens håp at mulighetsstudien vil gi materiale som kan bidra til en videre utvikling av kvalitet og utdanningstilbud ved disse sentrale samfunnsinstitusjonene.

Vedlegg

1. Oppsummering av institusjonenes skår indikatorer KD.
2. Spørsmål og svar i forbindelse med arbeidsgruppens institusjonsbesøk. Program for seminar 3. mars
3. Oppsummering av arbeidsgruppens besøk på utenlandske institusjoner: Kunstuniversitetene i Berlin og Den Haag, KADK, Glasgow School of Art og Royal Conservatoire of Scotland
4. Oversikt over utvikling av driftsinntekter til norske UH-institusjoner før og etter strukturreformen
5. Litteratur
6. Noter

Vedlegg 1 Utvalgte tall og fakta

Kriterier i fet skrift er hentet fra Meld.St. 18 Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren. Det er kriterier for kvalitet og robusthet som KD vil legge til grunn i dialog med institusjoner for å vurdere deres fremtidige plass og rolle i den nye strukturen.

Tall for alle institusjonene er hentet fra [Tilstandsrapport for høyere utdanning. Vedlegg med institusjonsdata](#). Tallene gjelder for 2015. Det er henvist til de aktuelle tabellene i rapporten ved forkortelsen TR-[tabellnavn i rapporten, eks. V8.7].

Kriterier	AHO	KHiO	NMH	Delsum/gjennomsnitt for sektoren
Andel årsverk i førstestillinger, prosent (TR-V8.7.)	69,2 %	75,3 %	84,2 %	72,3 %
Antall årsverk i UFF-stillinger inkl. rekrutteringsstillinger, og UFF-stillingenes andel av totalt antall årsverk per institusjon 2015 (TR V8.2)	104,5 - 71,5 %	93,9 - 49,2 %	137,0 - 70,2 %	21 391,4 - 60,7 %
Registrerte studenter høstsemesteret (egenfinansiert) 2015 (TR V2.5)	638	530,5	686	
Studentenes tidsbruk Nye studiepoeng per registrerte student i høstsemesteret, heltidsekvivalenter (egenfin.) (TR V10.1.)	50,0	54,4	51,0	45,4
Nye studiepoeng per registrerte student, gjennomsnittlig studenttall for vår- og høstsemesteret, heltidsekvivalenter (egenfin.) (TR V10.2)	54,1	55,6	52,4	48,1
Gjennomføring (se egne tabeller nedenfor)				
Stipendiater i kunstnerisk utviklingsprogram per institusjon totalt og aktive per 31.12.2015 (TR figur 3.12)	0 - 0	33 – 21	26 – 11	118 - 64
Størrelse på doktorgrads-utdanningene				

Kriterier	AHO	KHiO	NMH	Delsum/gjennomsnitt for sektoren
Fullført stipendiatprogram kunstnerisk utviklingsarbeid Størrelse på doktorgrads-utdanningene	0	1	3	5
Doktorgradskandidater / avtaler totalt – avtaler eldre enn 5 år (NSD, Doktorgradsavtaler (enkeltår) og TR V3.7) Størrelse på doktorgrads-utdanningene	62 – 12	N/A	30 – 4	9 877 – 853
Avlagte doktorgrader ph.d. Størrelse på doktorgrads-utdanningene	5	N/A	3	1 436
Andel disputerte av personer opptatt på doktorgradsprogram seks år tidligere 2015. Prosent (TR Tabell 3.1, for NMH fra årsrapport 2015 pga feilrapportering i DBH)	50 %	N/A	75 %	65,8 %
Publisering	Institusjonene er unntatt RBO i finansieringsmodellen og plikter ikke å rapportere publiseringer.			
Pågående prosjekter fra PKU. Antall (http://artistic-research.no/prosjektprogrammet/prosjekter/?lang=en)	0	3	1	
Økonomi. Totale driftsinntekter 2015 (i 1000 kr) Eksterne forsknings-inntekter	187 215 (hvorav 85 % statstilskudd, 7 % NFR, 2 % annen bidrags- og oppdragsfinansiering og 5 % andre inntekter)	335 882 (hvorav 99 % statstilskudd, og 1 % annen bidrags- og oppdragsfinansiering)	258 932 (hvorav 98 % statstilskudd, 0,8 % NFR, og 1,2 % andre inntekter)inntekter)	

Kriterier	AHO	KHiO	NMH	Delsum/gjennomsnitt for sektoren
Internasjonal orientering - Tildeling fra EUs rammeprogrammer for forskning per faglige årsverk, i 1000 kr. (TR V4.7)	-0,3	0,3	6,7	6,8 (statlige institusjoner)
Internasjonal orientering - Fremmedspråklige utdanningstilbud. Prosent av det totale fagtilbudet (TR V5.2)	43,4 %	0	Ikke i tabell.	18,3 %
Internasjonal orientering - Kandidater med utveksling per institusjon. Antall og prosent. (TR V5.3)	35 stk – 29,2 %	13 – 7,1 %	17 – 13,9 %	14,9 %
Internasjonal orientering - Prosent utvekslingsstudenter (inn + ut) og studenter under kvoteprogram av registrerte studenter (TR V5.4)	14,7 %	6,4 %	5,4 %	5,5 %
Internasjonal orientering - Utenlandske studenter av alle registrerte studenter. Prosent (TR V5.5)	26,3 %	30,1 %	22,4 %	10,1 %
Samspill og samarbeid - Formidlingsbidrag (TR V7.1).	Det er ikke kvalitetssikrede tall for formidlingsbidrag.			
Samspill og samarbeid - Forretningsideer, patenter, lisensiering og nye foretak (TR V7.2)	0	0	0	N/A

Kriterier	AHO	KHiO	NMH	Delsum/gjennomsnitt for sektoren
Samspill og samarbeid - Årsverk i bistillinger per institusjon. Antall (TR V7.3)	1,5	1,1	1,1	N/A
Samspill og samarbeid - Andre BOA-inntekter, gjennomsnittlig fordeling per kilde (TR V7.5)	Andel av driftsinntekter: 2 %. Fordelt på: Offentlige 56,3 % Org og stiftelser 15,3 % Næringsliv 28,2 % Annet 0,2 %	Andel av driftsinntekter: 0,7 %. Fordelt på: Offentlige 71,6 % Org og stiftelser 19,9 % Næringsliv 7 % Annet 1,5 %	Andel av driftsinntekter: 0,2 %. Fordelt på: Offentlige 70,3 % Org og stiftelser 0 % Næringsliv 0 % Annet 29,7 %	
Samspill og samarbeid - Andre bidrags- og oppdragsfinansiert inntekter per faglig årsverk i 1000 kr (TR v7.5)	45,7	26,2	3,2	Gjsn SVH 84,5 Gjsn KHS 18,7 Gjsn statlige institusjoner 156,7

Gjennomføring

Ikke alle institusjonene har program som faller inn under hver tabellkategori.

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2010 på 3 -årige bachelorutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2013, 2014 og 2015 (TR V10.5).

Institusjon	Høst 2010	Vår 2013			Vår 2014			Vår 2015		
	Opptaks kull	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall
KHiO	121	69,4	13,2	17,4	78,5	5	16,5	81	0,8	18,2
Sum KHS	121	69,4	13,2	17,4	78,5	5	16,5	81	0,8	18,2
Sum	38174	41,8	28,6	29,6	52,7	11,2	36,1	56,4	6,4	37,3

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2011 på 3-årige bachelorutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2014 og 2015 (TR V10.6)

Institusjon	Høst 2011	Vår 2014						Vår 2015					
	Opptakskull	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall
KHiO	117	80	68,4	17	14,5	20	17,1	88	75,2	3	2,6	26	22,2
Sum KHS	197	144	73,1	26	13,2	27	13,7	157	79,7	5	2,5	35	17,8
Sum	45491	17307	38	11602	25,5	16582	36,5	21452	47,2	5070	11,1	18969	41,7

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2012 på 3-årige bachelorutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2015 (TR V10.7)

Institusjon	Høst 2012	Vår 2015					
	Opptakskull	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall
KHiO	115	92	80	9	7,8	14	12,2
Sum KHS	194	158	81,4	13	6,7	23	11,9
Sum	45738	18155	39,7	11671	25,5	15912	34,8

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2011 på 2-årige masterutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2013, 2014 og 2015 (TR v10.10)

Institusjon	Høst 2011	Vår 2013			Vår 2014			Vår 2015		
	Opptakskull	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall	% fullført grad	% fortsatt student	% frafall
NMH	86	47,7	43	9,3	75,6	9,3	15,1	80,2	4,7	15,1
Sum SVH	861	67,4	26	6,6	84,7	5,9	9,4	89,1	2,1	8,8
KHiO	60	80	10	10	86,7	1,7	11,7	88,3	0	11,7
Sum KHS	98	79,6	10,2	10,2	85,7	3,1	11,2	87,8	1	11,2
Sum	10091	42	37,4	20,6	58,3	13,7	28	63,3	6,1	30,6

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2012 på 2-årige masterutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2014 og 2015 (TR V10.11)

Institusjon	Høst 2012	Vår 2014						Vår 2015					
	Opptakskull	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall
AHO	13	7	53,8	3	23,1	3	23,1	10	76,9	1	7,7	2	15,4
NMH	73	37	50,7	26	35,6	10	13,7	45	61,6	10	13,7	18	24,7
Sum SVH	816	543	66,5	223	27,3	50	6,1	716	87,7	49	6	51	6,3
KHiO	61	50	82	6	9,8	5	8,2	53	86,9	1	1,6	7	11,5
Sum KHS	102	80	78,4	12	11,8	10	9,8	85	83,3	3	2,9	14	13,7
Sum	10671	4622	43,3	3661	34,3	2388	22,4	6314	59,2	1319	12,4	3038	28,5

Gjennomføring på normert tid og frafall for opptakskullet høsten 2013 på 2-årige masterutdanninger organisert som fulltidsstudium, per institusjon. Per vår 2015 (TR V10.12)

Institusjon	Høst 2013	Vår 2015					
	Opptaks kull	Fullført grad	% fullført grad	Fortsatt student	% fortsatt student	Frafall	% frafall
Sum U	7443	3683	49,5	2741	36,8	1019	13,7
AHO	17	12	70,6	3	17,6	2	11,8
NMH	68	32	47,1	26	38,2	10	14,7
Sum SVH	905	634	70,1	226	25	45	5
KHiO	84	69	82,1	7	8,3	8	9,5
Sum KHS	124	101	81,5	10	8,1	13	10,5
Sum	12701	5042	39,7	3982	31,4	3677	29

Vedlegg 2 Spørsmål og svar i forbindelse med arbeidsgruppens institusjonsbesøk. Program for seminar 3. mars

Arbeidsgruppe til mulighetsstudie for forpliktende samarbeid NMH, KHO, AHO

Til ledelsen ved institusjonene,

Institusjonsbesøk 7.-8. november

Vi viser til tidligere tilsendt tidsplan for møtene.

Som forberedelse til møtene ber vi om at dere forbereder maks 15 min innledning om institusjonen, samt svar på spørsmålene som følger nedenfor.

Hovedspørsmål

- Hva kan institusjonene best få til sammen?
- Hva er de viktigste grunnene til å stå alene?

Utfyllende spørsmål:

- Hva er de største hindringene i dagens situasjon for å nå egne og eksterne målsetninger?
- På hvilke områder kunne det etableres samarbeid for å løse problemer og utfordringer?
 - Nevn gjerne konkrete områder der samarbeid med de to andre høyskolene kan bidra til å utvikle utdanningstilbud for å svare på samfunnsbehov.
- Hva oppfatter institusjonen som den mest relevante argumentasjonen for økt samarbeid?
 - Forskningsområdet, sterkere forskningsmiljøer?
 - Internasjonal konkurranse?
 - Internasjonal relevans og erfaringer fra kunstuniversitet som fungerer godt?
 - Utvikling av fag og utdanning internasjonalt?
 - Arbeidsmarkedet?

Vi ber om at spørsmålene besvares muntlig i møtene men at arbeidsgruppen får tilsendt et skriftlig svar i etterkant, senest innen 20. november.

Svar på vegne av AHO

Hovedspørsmål:

Hva kan institusjonene best få til sammen?

AHO vurderer at det er på strategisk nivå og fagadministrativt at det er flest synergier å hente.

Strategisk vil en større og mer slagkraftig institusjon være bedre egnet til å posisjonere institusjonen og fagområdene. Dette kan være sentralt både i forhold til et utdannings- og forskningslandskap i endring både nasjonalt og internasjonalt, en situasjon der finansiering av høyere utdanning og forskning er under press og der det blir stilt spørsmål ved berettigelsen av fagfelter.

Fagadministrativt vil det være potensiale for synergier som for eksempel mer aktivt arbeid med forskningsfinansiering (særlig EU-midler) og profesjonalisering av fagadministrativt internasjonalt arbeid.

For øvrig er det potensiale for bedre samarbeid innen enkelt fag, og deler av institusjonene. Eksempel på dette er en felles studieprogram i interiørarkitektur, felles undervisning i design, bruk av verksteder på tvers av institusjoner og fag. Dette er prosjekter som ikke er avhengige av en sammenslått institusjon.

Hva er de viktigste grunnene til å stå alene?

AHOs fagmiljøer er ikke små, heller ikke i internasjonal sammenheng.

En fusjon eller ny institusjon vil ikke styrke AHOs faglige kjernekompetanse, de faglige synergiene er noe på siden av de kjerneområdene.

AHO er, sammen med NMH, av de mest effektive statlige UH-institusjonene målt i andel faglige årsverk av det totale antall årsverk. Vi er i dag flinke å hente ut «smådriftsfordelene», mens det er usikkert om en ny institusjon vil være stor nok til å ha «stordriftsfordeler».

Utfyllende spørsmål:

Hva er de største hindringene i dagens situasjon for å nå egne og eksterne målsetninger?

Det er ingen store hindringer for å nå egne og eksterne målsetninger – det dreier seg først og fremst om å jobbe målrettet og systematisk med allerede definerte mål.

Det er allikevel utfordringer fordi vi setter oss høye mål og det er innenfor noen spesialområder vi som liten institusjon har hindringer. Det er utfordrende å få koordinert det internasjonale arbeidet på en god måte og følge opp aktuelle samarbeidsinitiativ som kommer til oss på en systematisk og god måte.

Mange av våre initiativ både nasjonalt og internasjonalt blir ofte avhengig av enkelt personer og oppleves sånn sett mer sårbare om de var mer integrert i en helhetlig portefølje med et tydeligere felles ansvar og oppfølging.

Det er også krevende å bidra inn i større samarbeid og nettverk som konkurrerer om finansiering fra internasjonale forskningsprogrammer. Vi er med og lykkes til en viss grad, men opplever at det er krevende for en mindre institusjon og håndtere større programmer eller ta en lederposisjon i internasjonale samarbeidsprosjekter.

Flere resurser – mennesker, kompetanse og finansiering – ville kunne gitt dette arbeidet bedre fremdrift.

På hvilke områder kunne det etableres samarbeid for å løse problemer og utfordringer?

Vi ser for oss at et felles internasjonalt kontor (eller en koordinerende enhet) for våre fag kunne bidra til å følge opp internasjonale aktiviteter bedre, men også på forskningsfeltet gjøre oss bedre rigget til å ta ledende posisjoner i større internasjonale nettverk.

Ved en faglig og studieadministrativ koordinering kunne vi gjøre studieporteføljen på de tre skolene (og flere) mer tilgjengelig og tilpasset hverandre slik at det ble mye lettere for studenter og lærere å bruke tilbudene på tvers.

Dersom en av skolene tok på seg ansvaret for denne felles koordineringen tror vi at positive resultater ville oppstå. Denne aktiviteten ville også kunne føre til mer tverrfaglig samarbeid og en bedre utnyttelse av støttefunksjoner på tvers av institusjonene.

Nevn gjerne konkrete områder der samarbeid med de to andre høyskolene kan bidra til å utvikle utdanningstilbud for å svare på samfunnsbehov.

For å lykkes med å utvikle robust felles utdanningstilbud for å svare på samfunnsutfordringene må man først utvikle gode felles strategier for disse fagområdene. Strategiene måtte ta inn over seg vår utstrakte involvering av studenter i forskningen og det tette båndet mellom utdanning, forskning og praksis som vi utøver i alle våre program. Strategiene ville kunne påpeke hvor vi vil ha størst effektivitet ved en felles satsning.

De fleste av våre fagområder knytter seg tett opp til å svare på samfunnsutfordringene og gir sånn sett et fint utgangspunkt for å involvere de andre skolens relevante fagområder opp mot det samme og visa versa. Det er lett å se for seg at flere fagområder gjennom et større fokus på brukerinvolvering og teknologi (digitale løsninger) ville kunne i felleskap komme tettere på samfunnsutfordringene.

Hva oppfatter institusjonen som den mest relevante argumentasjonen for økt samarbeid?

Forskningsområdet, sterkere forskningsmiljøer?

Gjennom samarbeid bli sterkere i internasjonale forskningsnettverk for å hevde seg bedre i konkurransen om finansiering fra internasjonale forskningsprogrammer. Vi samarbeider mye allerede, men har små resurser til å markere oss slik vi ha ambisjoner om. Dette dreier seg også å være tydelige og markedsføre de fagområdene vi er sterke på for å tiltrekke oss samarbeidspartnere som kan være med oss og utvikle disse områdene.

Internasjonal konkurranse?

Her gjelder litt det samme - bli sterkere (større) og mer synlig i forhold til å tiltrekke oss kompetanse og interessante og viktige samarbeidspartnere. Vi er allerede attraktive som samarbeidspartnere på våre fagområder, men ved å bruke hverandres "best practise" og nettverk kunne vi bli enda sterkere og tydeligere.

Internasjonal relevans og erfaringer fra kunstuniversitet som fungerer godt?

Vi ser at det finnes større enheter hvor våre fag er representert, men som ikke nødvendigvis samarbeider på tvers så mye på tvers allikevel eller sånn sett har stort faglig utbytte av å være sammen. Det finnes flere steder som kan følges opp for å høste av deres erfaringer. Her er det nok viktigere å se på faglige synergier enn størrelse. Et kunstuniversitet i Norge vil aldri bli en stor institusjon.

Utvikling av fag og utdanning internasjonalt?

Vi skal utvikle våre fag og videreutvikle vår utdanningen. Samarbeid er ofte en nøkkel for å få fart på dette arbeidet. Det fordrer at samarbeidet er ønsket og villet og vi tenker at det er her vi har mest "å hente". Stå sammen på en internasjonal arena – det vil være en styrke.

Arbeidsmarkedet?

Vi ønsker å være arbeidslivsrelevante og det er et fokus vi deler med de andre. Her tror vi også at det er en fordel å stå sammen – knyttet til inkubator / "start up" ordninger og løsninger for våre uteksaminerte studenter. Her er nettverk og samhandling noe som kunne bidratt til at våre fag fikk sikret en mer sentral plass i samfunnsutviklingen.

Avslutningsvis

Generelt tenker vi at en samlokalisering (University of the Arts) ville kunne utløse faglige synergier som (over tid) ville kunne gjøre oss faglig sterkere og bedre. Transformasjonskostnadene og belastningen knyttet til en slik samlokalisering bekymrer oss og er basert på tilbakemeldinger fra institusjoner som har vært inne eller er inne i slike strukturprosesser.



Oslo 10. november 2016

Skriftlig svar fra ledergruppen på Kunsthøgskolen i Oslo knyttet til arbeidsgruppen for mulighetsstudiets institusjonsbesøk 7.-8. november

Hovedspørsmål

Hva kan institusjonen best få til sammen?

- Institusjonen mener det er samarbeidspotensiale knyttet til 3. syklus-utdanning (kunstnerisk doktorgrad) og kunstnerisk utviklingsarbeid. På begge områdene vil omfanget og kvaliteten kunne øke med mer forpliktende relasjoner til NMH og AHO, men også andre institusjoner som er en del av PKU, og som har geografisk nærhet (Filmskolen på Lillehammer, Scenekunstakademiet i Fredrikstad). For 3. syklus utdanningen kan det være nærliggende med samarbeid om en forskerskole.

Hva kan institusjonen best få til alene?

- Det er, slik institusjonen ser det, større mulighet for å videreutvikle KHiOs egenart og faglige profil ved å stå alene.
- Det er i mange tilfeller mer relevant å videreutvikle faglig samarbeid med institusjoner utenfor Oslo og Norge enn i Oslo (både innen utdanning/undervisning og forskning/kunstnerisk utviklingsarbeid).
- Det er relativt kort tid siden KHiO ble etablert (samlokalisert først i 2010), og det er fremdeles store muligheter for å videreutvikle institusjonens fellesnivå, fagdisipliner og avdelinger til det beste for studenter og fagmiljø. Disse mulighetene er både strukturelle, administrative og faglige. Samkjøringen har vært og er krevende med så mangfoldig fagportefølje innen fagområdet kunst og design, og en eventuell ny fusjon vil kunne ta fokus bort fra den gode faglige utviklingen institusjonen nå erfarer.

Møte på KHiO, 7. november 2016

Etter spørsmål fra arbeidsgruppen:

- Institusjonen ser muligheter i samarbeid mellom institusjonene på 2. syklus nivå. Dette fordrer en synkronisering av emnestruktur og avklaring av læringsutbytte. KHiO vil på starte dette arbeidet for egen hånd for å gi muligheter til egne studenter på tvers av masterprogrammene. Dette kan samkjøres med de andre institusjonene.
- KHiO ser i det hele tatt mye "lavthengende frukt" som bør og kan høstes ved egen institusjon, men som fordrer organisatorisk ro. En full sammenslåing vil være mot-

produktiv i forhold til denne høstingen. Dette er betraktninger som gjøres etter å ha vært gjennom en sammenslåingsprosess som bidro til mye uro i fagmiljøene.

- KHiO har og søker strategiske allianser med andre relevante institusjoner både i Norge og internasjonalt for å sikre relevans og kvalitet i utdanning og forskning/kunstnerisk utviklingsarbeid, og for å skape robuste fagmiljøer.

fra ledergruppen ved Kunsthøgskolen i Oslo

Oslo, 08.12.2016

Oppfølging av institusjonsbesøk

Dette notatet bygger på samtaler i forbindelse med institusjonsbesøket 08.11.2016 fra *Arbeidsgruppen for mulighetstudie for forpliktende samarbeid mellom NMH, KHiO og AHO*. Gjennom notatet ønsker vi å utdype og presisere våre svar til arbeidsgruppens spørsmål.

Vi har valgt å organisere våre svar under andre overskrifter og i en annen rekkefølge enn den benyttet under møtet, men håper å dekke alle berørte temaer. Innledningsvis gir vi en oppsummering av institusjonens strategiske posisjon som bakgrunn for en drøfting av hindringer for å nå egne og eksterne målsetninger (1). Deretter skisseres mulige samarbeidsprosjekter mellom institusjonene som kan bidra til å løse slike hindringer (2). Noen av grunnene for å videreføre dagens struktur er omtalt under spørsmål (3), mens øvrige faktorer med relevans for samarbeidet mellom institusjonene er samlet under (4).

Strategisk posisjon

Norges musikkhøgskole (NMH) er en vitenskapelig høgskole i musikk etablert 1973 med røtter tilbake til Musikkonservatoriet i Oslo fra 1883. Høgskolen har omlag 750 studenter og 350 ansatte fordelt på 190 årsverk. Det faglige tilbudet omfatter skapende og utøvende disipliner innen ulike musikksgangre, samt vitenskapelig forskning innen fagområdene musikkvitenskap, musikalsk oppføringspraksis, musikkpedagogikk og musikk og helse.

NMH tilbyr studier på bachelornivå og masternivå innen utøvende klassisk musikk, jazz og improvisasjon, folkemusikk, komponering, dirigering, musikkteknologi, musikkteori og musikkpedagogikk. I tillegg tilbys etter- og videreutdanning på deltid og heltid i de fleste av disse fagområdene. Høgskolens doktorgradsutdanning består av et PhD-program på vitenskapelig grunnlag og et doktorgradsprogram på kunstnerisk grunnlag. Programmene omfatter rundt 30 stipendiater med intern og ekstern finansiering.

Høgskolens fem strategiske hovedmål er beskrevet i dokumentet "I samspill – Strategi 2015":

- NMH setter studentens selvstendighet og kunstneriske utvikling i front
- NMHs FoU-virksomhet skaper kunstnerisk og vitenskapelig innsikt og fornyelse
- NMH har sterke fagmiljøer med tydelig identitet og vilje til fornyelse
- NMHs kultur fremmer samhandling og tilhørighet
- NMH oppfyller sitt samfunnsoppdrag i dialog med omverdenen

Hovedmålene bygger på vår vurdering av en fremtidig musikkutdanning kjennetegnet av mer studentdrevne læringsformer, større samspill mellom teori og praksis, økt fokus på samhandling og internasjonalisering, og større vektlegging av institusjonens rolle som samfunnsaktør.

Hovedspørsmål

1. Hva er de største hindringene for å nå egne og eksterne målsettinger?

Talentutvikling – En av NMHs viktigste utfordringer er mangelfull tilgang på tilstrekkelig kvalifiserte norske talenter. Problemet henger til dels sammen med musikkfagets internasjonale karakter, siden norske talenter utkonkurreres av jevnaldrende søkere med bedre forutdanning. Mønstrer gjentar seg senere i arbeidslivet, der norskutdannede musikere konkurrerer om stillinger med utenlandske søkere, som gjennom etablerte aspirant og praktikantordninger i flere utenlandske orkestre, stiller med større praksiserfaring. Men deler av problemet er av systemisk karakter: Talentutvikling krever systematisk utviklingsarbeid med lokale aktører innen offentlige og private kulturskoler, musikklinjer ved videregående skole, folkehøgskoler med spesialisering innen musikk m.fl. Slik utviklingsarbeid faller utenfor rammene av NMHs samfunnsoppdrag og finansieringsgrunnlag, og krever helhetlige, nasjonale tiltak som ligger utenfor NMHs kontroll.

Lokaler – NMHs lokaler er godt tilpasset våre formål, med god byggeteknisk standard, gode akustiske forhold og effektiv arealutnyttelse. Men byggene er ikke dimensjonert for et voksende studenttall, økt forskningsaktivitet eller nye, studentdrevne læringsformer. Utfordringene er særlig knyttet til mangelen på fellesarealer, fleksible flerbruksrom og flere konsertarenaer. En behovsanalyse utført av Statsbygg anslår behovet for arealutvidelse til rundt 6000 m². Det er dialog med Kunnskapsdepartementet om saken, som grunnlag for en egen mulighetsstudie i løpet av 2017.

Eksterne inntekter – NMH har begrensede inntekter fra ekstern forskning. På tross av høy publiseringsaktivitet og forskningsmiljøer med internasjonal profil, lykkes vi i liten grad å sikre støtte fra norske og europeiske forskningsprogrammer. Dette forklares delvis gjennom programmenes vitenskapelige innretning: Omlag 70% av NMHs personale er tilsatt på kunstneriske kvalifikasjoner, og faller derfor utenfor tradisjonelle, vitenskapelige finansieringskilder. Situasjonen er i de senere årene delvis avhjulpet gjennom etableringen av Prosjektprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid, men selv om NMH har hatt høy uttelling i samtlige av programmets tildelingsrunder, gjenstår en betydelig økning av programmets ressurser før kunstutdanningene skal komme på samme finansieringsnivå som sektoren for øvrig.

2. Hva kan institusjonene best få til sammen?

Operautdanning – KHiO og NMH har allerede en felles bachelorgrad innen opera, i samarbeid med Den Norske Opera og Ballett. Samarbeidet bør utvides og danne grunnlag for opprettelsen av en nasjonal operautdanning med ambisjon om internasjonal relevans. Kombinasjonen av Kunsthøgskolens scenefaglige kompetanse og fasiliteter, Musikkhøgskolens musikkfaglige bredde, og operaens mangfold av praksisarenaer tilsier at en slik utdanning har særdeles gode forutsetninger for å lykkes.

Kunstfagpedagogikk – Utviklingen av innhold og innretning i grunnskolenes praktisk-estetiske fag, samt utvidelsen av kulturskolenes faglige profil i de siste 15-20 år, har skapt behovet for en ny, tverrfaglig kunstfagdidaktikk. Institusjonene bør møte dette behovet i fellesskap, for eksempel gjennom utvikling av en felles Praktisk-pedagogisk utdanning (PPU), gjennom koordinering av felles praksisavtaler, og gjennom styrking av forskning innen kunstfagpedagogikk.

Felles kunstnerisk PhD – Alle tre institusjoner deltar i Programmet for kunstnerisk utviklingsarbeid. KHiO og NMH står for omlag 2/3 av stipendiatene tatt opp i programmet siden opprettelsen i 2003. Institusjonene har arbeidet systematisk for opprettelsen av en doktorgrad innen utøvende og skapende kunsthøgskolefag (vedtatt av Kunnskapsdepartementet i oktober 2016), og har en felles ambisjon om å samle kunstutdanningene på Østlandet i en felles, tverrfaglig PhD-grad i skapende og utøvende kunst.

Forskeropplæring – NMH og KHiO ønsker å videreføre og videreutvikle forskeropplæringen i dagens Stipendiatprogram i en ny, nasjonal forskerskole. Det er i denne sammenheng naturlig å peke på muligheten for å utvikle mer fagspesifikke opplæringstilbud innen henholdsvis musikk, scenekunst, visuell kunst og design med utgangspunkt i begge institusjonenes faglige profil og kritisk masse av stipendiater.

Felles FoU-prosjekter – Institusjonene samarbeider allerede om bilaterale, eksterntfinansierte forskningsprosjekter, men har ambisjon om å utvikle større, tverrfaglige prosjekter innenfor rammene av Prosjektprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid, Norges forskningsråd og EUs forskningsprogrammer. Erfaringen tilsier imidlertid at sjansene for tilslag fra de viktigste finansieringskildene forutsetter samarbeid med tunge, forskningsintensive fagmiljøer, og at kunstutdanningene – selv etter en eventuell fusjon – vil være avhengige av strategiske allianser med slike miljøer.

3. Hva er de viktigste grunnene til å stå alene?

Høy kvalitet i kjerneoppgavene – Institusjonene leverer gjennomgående gode resultater på alle sentrale deler av sin virksomhet: utdanningskvalitet, rekrutteringsgrunnlag, søkertilgang, studiepoengproduksjon, internasjonalisering, gjennomstrømning og kandidatproduksjon. Det finnes ingen indikasjoner på at økt, eller mer forpliktende, samarbeid vil bidra til å heve disse resultatene ytterligere. SAK-utredningene om administrativ samordning viser heller ikke at en slik effekt vil foreligge ved en administrativ konsolidering, med mindre institusjonene samlokaliseres.

Sammenheng mellom kvalitet, størrelse og spesialisering – Spesialiseringen som ligger til grunn for betegnelsen vitenskapelig høgskole (*Specialized universities* eller *mono-faculty universities*), bygger på en kombinasjon av spiss og bredde – en bred portefølje av disipliner innenfor et tydelig avgrenset fagområde. En slik spesialisering danner et godt grunnlag for utviklingen av sterke fagmiljøer, og bidrar til faglig fordypning, innovasjon og høy utdanningskvalitet. En sammensatt flerfagsinstitusjon risikerer i større grad at ingen fagområder gis tilstrekkelig prioritet. Internasjonale erfaringer fra såkalte kunstuniversiteter tyder på en slik faglig utjevning fører til svekket faglig identitet, og at tverrfaglighet og størrelse *per se* ikke er faktorer som bidrar til økt kvalitet.

Internasjonale nettverk – dagens musikkutdanning er globalisert, likeså arbeidsmarkedet. Utvikling av faglig kvalitet skjer i møtet med, og i systematisk samarbeid med, toneangivende internasjonale utdanningsinstitusjoner. Musikkhøgskolens største utviklingspotensiale ligger i ytterligere samarbeid med internasjonale partnerinstitusjoner.

4. Øvrige faktorer med relevans for samarbeidet mellom institusjonene

Samarbeid om forskning og forskningsmiljøer – Kunstutdanningene i Oslo har potensiale for økt samarbeid om blant annet forskerutdanning, kompetanseutvikling og prosjektutvikling, søknader om ekstern finansiering fra Prosjektprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid, Norges forskningsråd og EUs forskningsprogrammer. Samarbeidet er imidlertid ikke avhengig av en eventuell strukturendring: KHiO og NMH samarbeider allerede som initiativtagere og pådrivere i styring og utvikling av Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU), og står tilsammen for en vesentlig del av stipendiatstillingene tildelt siden oppstarten i 2003. Institusjonene har også vært sammen om opprettelsen av Nasjonalt Råd for kunstnerisk utviklingsarbeid (NRKU), et sektorovergripende fagstrategisk organ underlagt styret i Universitets og høyskolerådet (UHR). NMH og KHiO har så langt gjennomført ett felles kunstnerisk forskningsprosjekt med støtte fra Prosjektprogrammet. Tilsvarende har NMH så langt deltatt i ett Forskningsråds-finansiert prosjekt sammen med AHO.

Det er på sin plass å nevne at behovet for styrking av forskningsresultater og økning av ekstern finansiering ikke uten videre oppnås gjennom tettere samarbeid og eventuell fusjon av små, spesialiserte kunstutdanninger. Slike resultater tilsier snarere fusjon med større, mer forskningsintensive fagmiljøer i Norge eller i utlandet.

Internasjonal konkurranse og relevans – Høyere musikkutdanning preges av internasjonal konkurranse om studenter, stipendiater og ansatte. Det er også internasjonal konkurranse om stillinger på det norske arbeidsmarkedet (orkestre og andre profesjonelle ensembler). NMH har arbeidet systematisk og bevisst med sin posisjon i denne konkurransen, og høster nå fruktene av dette gjennom økt samarbeid, deltakelse i eksklusive forsknings- og utdanningsnettverk, samt økt rekruttering av utenlandske studenter og ansatte. Økt samarbeid eller fusjon med øvrige kunstutdanninger i Oslo vil ikke bidra vesentlig til å styrke denne posisjonen. NMHs relevans som musikkutdanning vil heller ikke styrkes av en mer tverrkunstnerisk profil, siden rekrutteringen i overveiende grad er basert på vår spesialisering.

Erfaringer fra andre kunstuniversitet – flere av NMHs internasjonale partnerinstitusjoner er del av større, tverrkunstneriske institusjoner. Vi kjenner imidlertid kun få tilfeller der denne tverrfagligheten fremheves som en avgjørende suksessfaktor – uten unntak institusjoner avgrenset til ulike kombinasjoner av utøvende kunstfag, såkalte *Academies of Performing Arts*. Det er betegnende at eksempler på internasjonale institusjoner som rommer hele bredden av kunstens disipliner, knapt finnes. At de få som finnes dessuten ikke er anerkjent som faglig toneangivende, er grunn til bekymring.

Store institusjoner kan gi mulighet for å styrke strategisk lederkompetanse og oppnå visse synergier og stordriftsfordeler, men de høye transaksjonskostnader forbundet med å oppnå disse fordelene synes primært å ha politiske og administrative begrunnelser. Faglig sett gir økt institusjonsstørrelse liten merverdi; det er ingen prestisje knyttet til å studere eller undervise i et kunstuniversitet; det er ingen kvalitetsmarkør å være del av et bredt, tverrkunstnerisk miljø hvis det egne, primære fagmiljøet ikke fremstår som spisset og internasjonalt relevant.

Utvikling av fag og utdanning internasjonalt – Musikk er et utpreget internasjonalt fagområde hva gjelder rekruttering og arbeidsmarked. Aktive partnerskap med utenlandske institusjoner er derfor avgjørende for god utvikling av utdanningskvalitet, rekruttering av kompetente studenter og ansatte, og videreutvikling av fagpersonalets pedagogiske kompetanse. Behovet for internasjonal *benchmarking* overgår nytten av lokalt, tverrfaglig samarbeid. En

tverrkunstnerisk studieportefølje har først relevans for utdanningskvaliteten dersom enkeltfagene er godt forankret i egen utdanningstradisjon.

Det er i så måte viktig å fremheve at selv om utdanning innen visuelle kunsthøgskolefag og design har beveget seg i en mer konseptuell og kunstfilosofisk retning de siste 20 årene, og at scenekunsthøgskolefagene viser tegn til å utvikle seg i samme retning, er musikkfaget fortsatt i vesentlig grad avhengig av en tidkrevende utvikling av ferdigheter og kunstnerisk modning. Denne logikken er gjennomgående for alle deler av musikkområdet, og vil være et bærende pedagogisk prinsipp selv om det fremtidige søkergrunnlaget skulle flytte musikkfagets tyngdepunkt bort fra den klassiske arven til nye stilistiske idealer.

Arbeidsmarkedet – Arbeidsmarkedet for de ulike kunstartene er ikke ensartet. Utøvende kunsthøgskolefag (musikk, scenekunst, opera og film), deler enkelte fellestrekk som kombinasjonen av frilansvirksomhet og institusjonsarbeid, arbeidsformer preget av lang produksjonstid, høye prestasjonskrav og sterk konkurranse, samt et utpreget internasjonalt arbeidsmarked.

NMH samarbeider allerede med KHiO, Filmskolen på Lillehammer og Talent Norge om programmet ArtEx (Artistic Excellence in Performing Arts), med sikte på å støtte unge, ferdigutdannede kunstnere i overgangen mellom utdanning og arbeidsliv. Det er usikkert om tilsvarende samarbeid er relevant mellom utøvende kunsthøgskolefag, visuelle kunsthøgskolefag og design, all den tid arbeidsmarkedet for disse er preget av en annen logikk. Av samme grunn er det usikkert om det finnes sammenlignbare trekk i arbeidsmarkedet for NMHs og AHOs studenter.

Oppsummering:

- Det pågår allerede et utstrakt og tilfredsstillende samarbeid mellom kunstutdanningsinstitusjonene i Oslo, og en klar ambisjon om økt faglig samarbeid på alle relevante områder.
- Grunnlaget for økt ekstern finansiering av forskningsprosjekter styrkes ikke gjennom tettere samarbeid eller fusjon mellom små og spesialiserte kunstutdanninger. Hensynet til økte forskningsinntekter tilsier snarere at kunstutdanningsinstitusjonene burde innlemmes, forslagsvis som eget kunsthøgskolefakultet, ved en forskningsintensiv institusjon som UiO.
- Kvaliteten ved NMHs utdanning og forskning styrkes i all hovedsak gjennom systematisk og målrettede partnerskap med utenlandske søsterinstitusjoner.
- Selv om deler av kunsthøgskolefeltet i økende grad betoner tverrfaglighet, konseptualitet og flermedialitet, vil høyere musikkutdanning i overskuelig fremtid være ferdighets- og profesjonsorientert.
- Internasjonal erfaring fra fusjonerte kunstutdanninger peker på at fordelene ved økt institusjonsstørrelse ikke veier opp for prosessens faglige og organisatoriske transaksjonskostnader.

Peter Tornquist (sign.)
rektor Norges musikkhøgskole

Trenger vi et kunstuniversitet i Norge?

Seminar 3. mars kl. 10-16. AHO, Store auditorium

Kunnskapsdepartementet har etablert en arbeidsgruppe som skal gjennomføre en mulighetsstudie for forpliktende samarbeid mellom Norges musikkhøgskole, Kunsthøgskolen i Oslo og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo. Dette som en oppfølging av den struktureformen i høyere utdanning hvor det har vært et mål om få etablert sterkere institusjoner med mer solide fagmiljøer. Reformen er presentert i Meld. St. 18 (2014-2015), *Konsentrasjon for kvalitet- strukturereform i universitets- og høyskolesektoren*.

Formålet med seminaret er å gi studenter og ansatte på AHO, KHiO og NMH anledning til å gi innspill til prosessen og de ulike alternativene arbeidsgruppen arbeider med. Den første delen av seminaret vil foregå på engelsk med innledninger om utfordringer for europeiske kunstutdanninger og etterfølgende plenumsdiskusjon.

Del 1, 10.00-12.00 Present challenges for the European art education institutions

Welcome to the seminar and welcome to AHO

Head of department, member of the working group Erik Fenstad Langdalen

Introduction to the working group's tasks and presentation of the working group

Professor, chair of the working group Trine Syvertsen

Key notes

- Director Tom Inns, Glasgow School of Arts
- Head of School of Design, Mathilde Aggebo, The Royal Danish Academy of Fine Arts, Schools of Architecture, Design and Conservation
- Dean Kaarlo Hildén, Sibelius Academy, Helsinki University of the Arts

Questions and discussions

Chair: Trine Syvertsen

Ca 1200 - 1300 Lunch

Del 2, 13.00-15.30 Mulighetsstudien for mer forpliktende samarbeid

Presentasjon av arbeidsgruppens scenarier

ved arbeidsgruppens leder, professor Trine Syvertsen

Gruppearbeid

Det er satt av 1 time til gruppearbeid, se gruppesammensetning og –oppgave neste sider.

Plenumsøkt på en times tid med oppsummering fra gruppene og åpen debatt.

Ordstyrer Trine Syvertsen

Gruppeoppgave

Hver gruppe organiserer seg selv og bestemmer hvem som presenterer gruppens resultat i plenumsøkten til slutt.

Oppgave:

Hva er de viktigste faktorer for å kunne opprettholde og videreutvikle et høyt kvalitativt nivå på utdanning og FoU-arbeid ved de tre institusjonene. Med høyt kvalitativt nivå menes et nivå som er konkurransedyktig med de fremste utdanningsinstitusjoner internasjonalt.

Gruppene bes forholde seg til de fire scenariene arbeidsgruppen har presentert.

Bruk gjerne arbeidsgruppens foreløpige kriterieliste som hjelp i diskusjonen:

- 1. Faglig kvalitet og innovasjonsevne**
- 2. Samarbeid over faggrensene, diversitet**
- 3. Rekruttering av studenter og ansatte**
- 4. Studiekvalitet og studentens kompetanse**
- 5. Størrelse og robusthet**
- 6. Infrastruktur, administrative støttefunksjoner.**
- 7. Samfunnsrolle og rolle i kunst og kulturfeltet**

Vedlegg 3 Internasjonale erfaringer

Av arbeidsgruppens mandat fremgår at ”Det skal innhentes eksempler og erfaringer fra sammenslåinger av og samarbeid mellom liknede institusjoner nasjonalt og i andre land.”

Arbeidsgruppen har derfor vært på studiebesøk til relevante institusjoner i Berlin, Haag, Glasgow og København, i tillegg til at det er gitt orientering fra gruppens finske representant om situasjonen ved Kunstuniversitetet i Helsinki.

Berlin og Haag ble besøkt i oktober 2016, København og Glasgow i januar 2017.

Berlin University of the Arts

Universitetet tilbyr utdanning i billedkunst, arkitektur, medier og design, musikk, teaterfag og dans (dans og koreografi tilbys i samarbeid med en annen institusjon). Universitetet tilbyr også lærerutdanning innen disse fagene. Institusjonen er et fullverdig universitet, inkludert selvstendig rett til å tildele doktorgrader.

Institusjonen ble etablert som en kunsthøyskole i 1975, og var da en fusjon av to kunstakademier, ett for bildende kunst og ett for musikk og utøvende kunst. I 2001 fikk institusjonen nytt navn og økte faglige rettigheter, og ble Berlin University of the Arts.

Institusjonen er ikke samlokalisert, men har flere, også ganske store, bygg som ligger litt spredt i Berlin. Den har ca 4000 studenter, hvorav ca 1200 studerer musikk.

Institusjonen har sterk faglig ledelse, med rektor som leder av styret. Med sin faglige tyngde hevder institusjonen å ha stor politisk makt, og er opptatt av å være normgivende for kunstens plass i samfunnet. Samtidig ble det også klart at man la vekt på at fagene skal utvikle seg på faglige premisser.

Arbeidsgruppen var imidlertid overrasket over hvor lite samarbeid det var mellom de ulike fagområdene innen institusjonen. De enkelte enhetene fremsto som svært selvstyrte, med egne, etablerte ressursrammer. Det ble også fremhevet at miljøene følte en stor trygghet ved å være del av en stor organisasjon med solid, faglig ledelse og en kompetent administrasjon.

Et eksempel på et fellestiltak på tvers av faggrensene i Berlin var [post graduate programmet Art in context](#). Det hadde også felles «collision week» 1 uke i januar og felles Studium Generale. Ledelsen i Berlin refererte også til at mange av studieprogrammene, kanskje særlig innenfor design, kommunikasjon, media og arkitektur, nå lager egne ”add-ons” som blant annet tar for seg integrering mellom fagene av hensyn til studentenes fremtidige arbeidsliv.

University of the Arts The Hague

Historikken her er en annen enn for Berlin, med et utgangspunkt som går 400 år tilbake i tid.

Arbeidsgruppen har nøydd seg med å se kort på det som har skjedd siden ca 1950-tallet. Da valgte det daværende kunstakademiet å fokusere på kunsthøgskoleutdanning, og de tekniske fagene knyttet til bl.a. arkitektutdanning, ble skilt ut.

På 1980-tallet foregikk det flere fusjonsprosesser, og det var i denne perioden at Kunstakademiet ble slått sammen med Det kongelige konservatorium til et Academy of Fine Arts, Music and Dance (januar 1990). Universitetsstatus kom i 2010.

Institusjonen har siden 2001 hatt et tett samarbeid med Universitetet i Leiden, og studentene kan nå studere ved begge institusjonene samtidig. Universitetet i Leiden har etablert et eget fakultet for skapende og utøvende kunst, og det er også etablert felles forskningsprogrammer mellom institusjonene. Det er et politisk ønske om at institusjonene skal være store, og samarbeidet med Leiden er dermed ganske vesentlig.

I enda større grad enn i Berlin, ble det her tydelig at de to enhetene (Konservatoriet og Kunstakademiet) er svært selvstendige. De har noen felles studiekurs og vurderer også felles grad(er), de har felles *school of young talents*, men alt annet ligger ute på de to faglige enhetene («fakultetene»). De har erfart at administrativ nærhet til kjerneaktiviteten og utdanningene er det mest effektive og gir best kvalitet. Alle i lederposisjon har selv erfaring som kunstnere eller er på andre måter tett koblet til det fagområdet de er ledere for.

Samlokalisering av de to fakultetene har vært diskutert. Institusjonsledelsen ga uttrykk for at en større institusjon ville ha større gjennomslagskraft, men var urolige for at tettere organisering ville medføre at enhetene mistet sin faglige identitet.

Glasgow School of Art

Dette er den eneste skotske visuelle kunsthøgskolen som ikke har fusjonert med et universitet. Tidligere var det fire kunsthøgskoler, men tre av dem er i dag fusjonert inn i universiteter. Institusjonen er helt selvstendig, har god økonomi og et svært godt navn, også internasjonalt. Den har imidlertid ikke selvstendig rett til å utstede doktorgrader. Det gjøres av University of Glasgow. Institusjonen tilbyr blant annet utdanning i billedkunst, tekstil, design og arkitektur.

Institusjonen har hatt mange henvendelser om å bli del av en større institusjon, men har så langt ikke funnet det hensiktsmessig. Skolen har en relativt kritisk holdning til hva den engasjerer seg i, og er svært opptatt av at alt den går inn i, skal holde høy kvalitet, eventuelt føre til bedre kvalitet på noe man allerede gjør.

Glasgow School of Art har en filial i Singapore der 3. og 4. år av BA-programmene i Communication Design og Interior Design tilbys i samarbeid med Singapore Institute of Technology (SIT). Samarbeidet kom i stand på SITs initiativ og ledelsen ved GSA påpekte institusjonens høye kvalitet og anerkjente merkevare som årsak til at de ble valgt som samarbeidspartner.

Institusjonen er opptatt av at studentene skal få med seg også generell kunnskap som kan brukes på mange områder. Dagens ledelse viste til flere grep de hadde tatt for å få til dette: I studieplanene er det lagt inn prinsipper for og plass til samarbeid mellom flere miljøer ved skolen. De bygget opp en kultur rundt «studio» som felles identitetsmarkør. Når skolens opprinnelige bygning, Mackintosh Building, er ferdig restaurert om et par år, vil man legge opp til et felles første år, eventuelt finne enda bedre løsninger for å fremme samarbeid mellom de ulike fagmiljøene ved skolen. De har også et visst samarbeid med Konservatoriet, i hovedsak på store, spesielle prosjekter som gjentas tredjehvert år.

Royal Conservatoire of Scotland

Institusjonen har utspring i en musikkhøgskole fra 1800-tallet som på 1950-tallet etablerte en dramaavdeling. I 1968 tok institusjonen navnet Royal Scottish Academy of Music and Drama. Fra 2011 heter institusjonen Royal Conservatoire of Scotland. Institusjonen fikk egne gradsrettigheter i 1993/94. Ph.d.-grad utstedes formelt av University of St Andrews, men utdanningen foregår primært

ved konservatoriet. Studentene tas opp ved begge institusjonene, og kan derfor dra nytte av tilbud begge steder.

Med studietilbud innen musikk, teater og dans var skolens ledelse opptatt av muligheter til spissing og fordypning innen hvert fag samtidig som det ble lagt opp til felleselementer. Samarbeidet mellom de ulike avdelingene ser ut til å fungere godt. Ledelsen ga et tydelig inntrykk av å ha etablert en felles plattform for utviklingen av institusjonen. Det kom til uttrykk bl.a.

- i 6 felles prinsipper for hvilke kvaliteter man ønsker at alle studenter skal ha med seg når de er ferdige med utdanningen. Disse ble vist fram på plakater på campus.
- Felles studiedag mandager: Dag for fellesprosjekter for første års studenter og ettermiddag: Kurs med tverrfaglig innhold.
- Bridge Week: Frivillig, studentene skaper et eget arbeid på tvers, de beste støttes videre.
- Junior level: Jobber med felles struktur for nivået på de to skolene. Gir mulighet til å utforske muligheter for samarbeid og ev. legge til rette for det. Dvs 1 struktur 2 vurdere muligheter 3 samarbeid

I presentasjonen ble det lagt stor vekt på at uten en nærmere tilknytning mellom avdelingene og felles bygg med nærhet mellom kollegene, ville dette vært mer problematisk. Nærheten forenklet arbeidet med å finne balansen mellom generalistutdanning og spesialistutdanning. Timeplanlegging for utdanning som krever mye individuell oppfølging og undervisning er krevende når det samtidig skal være plass til felles aktiviteter og undervisningsopplegg.

Det at institusjonen fortsatt er selvstendig, ble understreket som en fordel, spesielt fordi de kan ta direkte kontakt med finansieringskildene. Dette ville ikke vært mulig om de hadde vært del av en større institusjon.

Det gjøres mye prosjektarbeid som involverer alle avdelingene ved institusjonen, samtidig som de enkelte avdelingene også kan lage egne prosjekter.

Det ble også gitt en kort orientering om talenttilbudene ved institusjonen, tilbud for å stimulere talentutvikling hos barn og unge. Videre gis det videre- og etterutdanningstilbud til lærere, og til andre voksne med interesser innenfor institusjonens fagområde.

Samarbeid med Glasgow School of Art skjer ved større produksjoner ca. hvert tredje år, men fusjonssamtaler har ikke vært aktuelle. Begge institusjonene ønsker foreløpig å holde fast på sin egenart og frykter en fusjon vil kunne undergrave denne. Rektor var også tydelig på ulikhetene i fag, arbeidsform og metode. Musikk, teater og dans arbeider med tid og kollektivt. Dette fører med seg en annen struktur og pedagogikk og timeplanene er vanskelige å koordinere.

Det Kongelig Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering, København

Det Kongelig Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) ble etablert i 2011 ved fusjon mellom Kunstakademiets Arkitektskole, Danmarks Designskole og Kunstakademiets Konservatorskole. I designskolen ligger en avdeling på Bornholm, med kunsthåndverkutdanning i glass og keramikk. Fusjonsprosessen var politisk initiert og startet etter vedtak i 2006 om Flerårsaftale 2007-2010 på Kulturministeriets område. Et av elementene i avtalen var ønsket om fusjon av arkitekt- og designskolen når designskolen var blitt akkreditert. Samtidig som fusjonen ble

institusjonene overført fra Kulturministeriet til Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Det er ca. 900 arkitektstudenter, ca. 600 designstudenter, ca 70 konservatorstudenter, samt ca 50 kunsthåndverksstudenter.

Institusjonen har ansatt rektor og fagledere siden hhv. 2012 og 2013. I perioden 2012-2014 nedla ledergruppen et betydelig arbeid i å etablere en ny faglig struktur. Aktiv involvering av ansatte og studenter var en viktig del av denne prosessen. Institusjonen har etablert en tydelig profil gjennom KADKs DNA: Vitenskapelig forskning – Kunstnerisk utviklingsvirksomhet – Profesjonell praksis.

Det er 7 institutter hvorav ett felles Institut for Arkitektur og Design. Det er etablert et felles KADK-fag, «Erkendelsesformer og Praksis». Av eksternt samarbeid med en tydelig felles profil er pilotprosjektet med felles semester for arkitekt- og designskolen med Copenhagen Business School.

Fusjonsprosessen ble beskrevet som turbulent. De første årene etter prosessen har også vært vanskelige fordi institusjonen vært gjennom de store budsjettnedskjæringene i den danske UH-sektoren.

Strukturen ble beskrevet som en slags mellomordning, der skolene har separate budsjetter (bevisst valgt for å opprettholde bl.a. sterke forskningsstradisjoner), og de begynner først nå å få felles stillingsstruktur. Hensyn til bransjer og andre eksterne forbindelser har også begrunnet strukturen med skoler med klart ansvar for fagfelt.

KADK har gode forskningsresultater. Ledelsen viste til bl.a. større kritisk faglig masse, utveksling av akademiske kulturer, og bedret forskningsadministrativ støtte som faktorer knyttet til fusjonen som er med å forklare de gode resultatene.

KADK er med unntak av konserveringsmiljøet, samlokalisert på Holmen der også flere andre kunstutdanninger ligger. Dette fellesskapet ble uttrykt som en fordel.

Oppsummering av inntrykk etter institusjonsbesøk

Det er ingen entydig konklusjon som kan trekkes etter å ha besøkt flere ulike institusjoner. Arbeidsgruppen har fått signaler som sier at fusjon og sammenslåing er det beste, men også signaler som sier at egenart og særpreg er viktig og kan bare beholdes ved at man står alene.

Det som ser ut til å være ganske tydelig, er imidlertid at en fusjon ikke er noen garanti for med og bedre samarbeid. Det er nok en konklusjon man kan trekke etter besøk i Berlin og Haag. For arbeidsgruppen kunne det se ut til at man der fortsatte sin virksomhet slik man alltid hadde gjort, bortsett fra at det nå var kommet et administrativt overbygg. I den grad størrelse er viktig, kom det frem både i Berlin, Haag og København at det nå var lettere å bli hørt og sett i samfunnet fordi man var blitt en større institusjon. I Berlin og Haag ble det også understreket at sterk faglig ledelse var viktig, spesielt for å få den indre ro og tillit som er nødvendig for å få en institusjon til å fungere godt internt.

På den annen side står det skotske konservatoriet som aktivt har jobbet for å integrere musikk- og drama-avdelingene. På KADK la ledelsen stor vekt på å definere hva som skal være felles og hva som

skal være separat, og at samarbeid ble initiert i fagmiljøene samtidig som ledelsen støttet dem. På GSA arbeidet ledelsen med tiltak på tvers av fagene, men framholdt nok i noe større grad enn de to foregående fagenes særpreg.

Arbeidsgruppen har også sett at antall studenter ikke er avgjørende for hvor godt en institusjon gjør det. Studenttallet på de institusjonene som har vært besøkt, varierer fra ca 1100 til 4000. Men det ble fremholdt fra flere hold at det kunne være enklere å nå frem, for eksempel i EU-prosjekter, dersom man er en større institusjon – eventuelt flere miljø som går sammen om en søknad.

Felles campus kan se ut til å ha en viss betydning – eller i alle fall at fagmiljøene ikke ligger så alt for langt fra hverandre. Regelmessige møter for ledere og faglige ansatte i de ulike miljøene ser også ut til å virke positivt for samarbeid.

På KADK var ledelsen svært oppmerksom på utfordringer med den større avstand som en fusjonert institusjon etablerer mellom ansatte og ledelse, og arbeidet løpende med tiltak for å løse slike utfordringer.

Det som likevel ser ut til å gi størst samarbeidspotensial – uansett om man er under en felles paraply eller ikke – er å anerkjenne andre kunstformer enn sin egen, og å se at flere kunstformer trenger hverandre for å bli enda bedre. Dette ble kanskje aller tydeligst hos det skotske konservatoriet. De samarbeidsproduksjonene som ble laget der, ved bruk av registudenter, studenter til kostymedesign, dansere, musikere, "scenearbeidere", tv- og filmprodusenter, viser at disse utdanningene trenger hverandre – til det felles beste.

I tillegg til besøkene har også arbeidsgruppen fått en presentasjon av Konstuniversitetet i Helsingfors ved arbeidsgruppens medlem Kaarlo Hildén.

Vedlegg 4 Oversikt over utvikling av driftsinntekter til norske UH-institusjoner før og etter strukturreformen

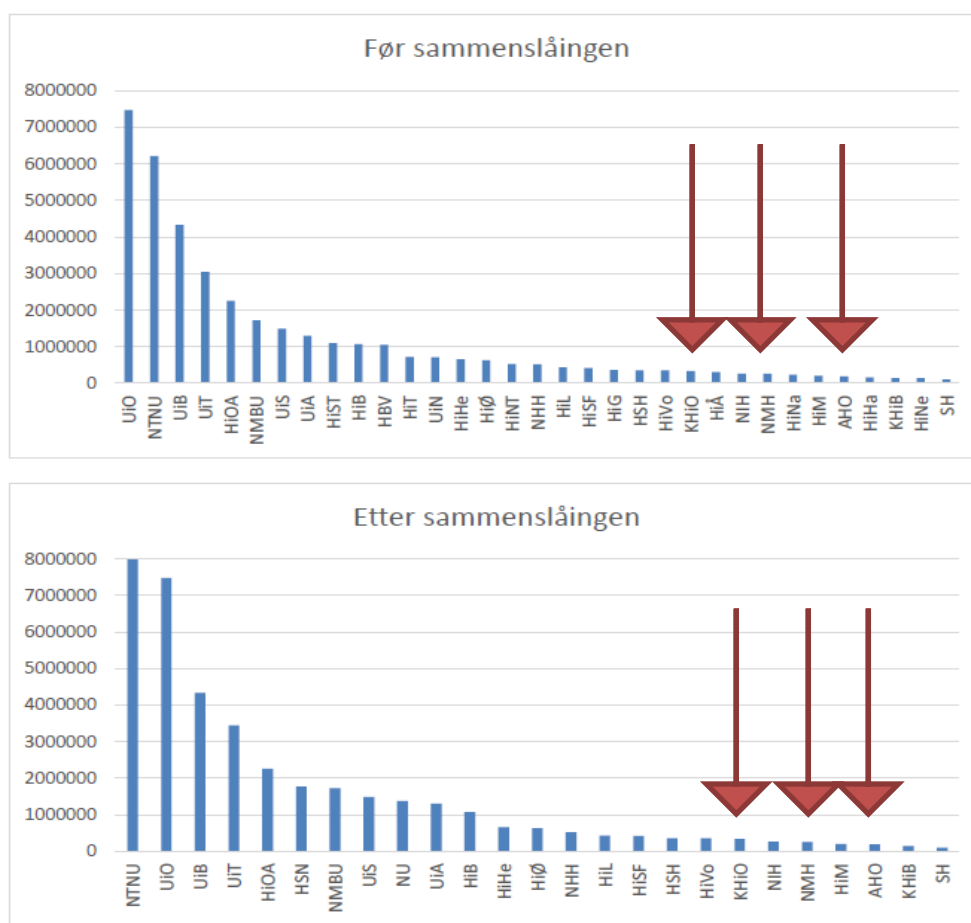
Tilstandsrapport for høyere utdanning 2016, kap. 9.12. Hvordan har strukturreformen endret størrelsen på driftsinntektene ved statlige institusjoner?

https://www.regjeringen.no/contentassets/ff233dff1b2a48359ee92c7e1b4eb876/tilstandsrapport2016_endelig_nettsversjon.pdf

Figur 9.10 viser institusjonene med driftsinntekter i 2015 beregnet før og etter sammenslåingen. Driftsinntekter inkluderer bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet og andre departementer, bidrag- og oppdragsinntekter og andre driftsinntekter.

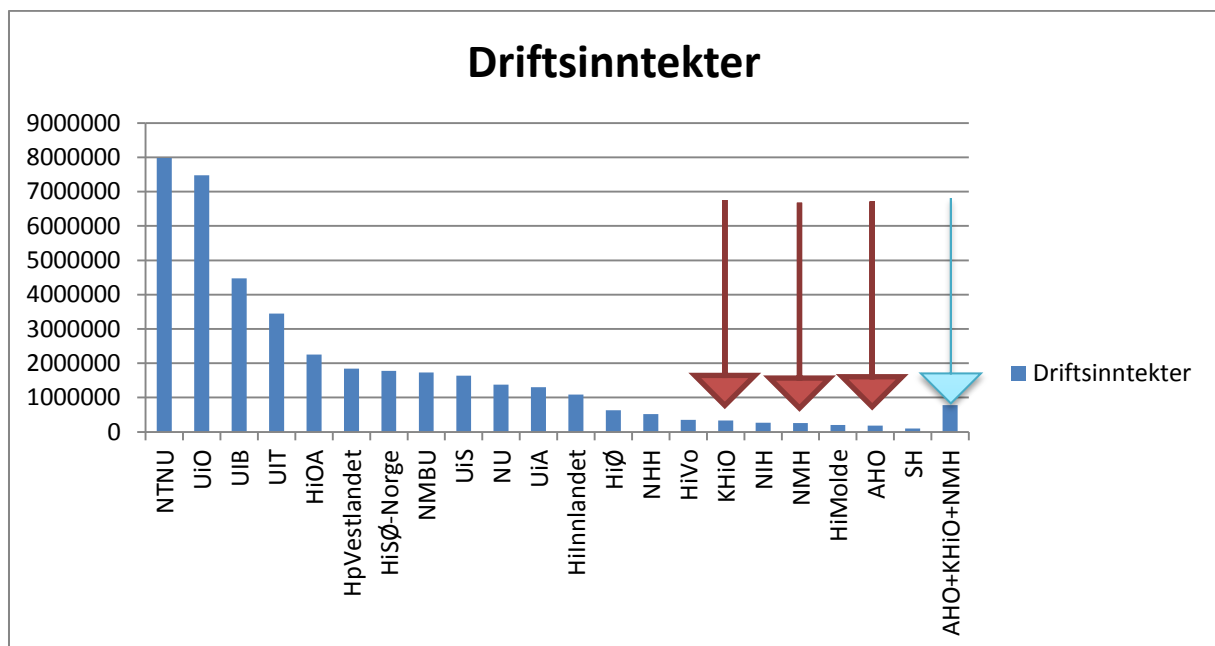
↑

Figur 9.10 Driftsinntektene før og etter sammenslåingen per 1. januar 2016



Kilde: NSD

Vi har nedenfor gjort det samme regnestykket med beregninger for etter sammenslåingen per 1.1.2017, jf. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fra-33-til-21-statlige-universiteter-og-hoyskoler/id2515995/>. I diagrammet er det også lagt til en fiktiv kolonne for å vise størrelsen på en fusjonert kunstinstitusjon i Oslo (merket med lyseblå pil).



³⁰ Strategisk plan 2025

³¹ Se bl.a. institusjonenes innspill til strukturreformen i 2014. <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/Innspill/id2008761/>

³² Se vedlegg 1 med statistikk for forskerutdanning.

³³ Deloitte. Utredning av administrative fellesløsninger ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, Kunsthøgskolen i Oslo og Norges musikkhøgskole. Sluttrapport 3. mars 2014. Jf s. 7: «De tre institusjonenes økonomiskadministrative fagområder framstår som små, med typiske smådriftsulempere og utfordringer, slik som ressurser delt på flere fagområder, mange involverte i å levere et lavt antall årsverk, hovedvekt av generalister og med stor personavhengighet.»

³⁴ Det er f.eks. vist til periodiske møter mellom verkstedsledere, studenter fra AHO kjøper noe materialer fra KHiO, KHiO brenner keramikk for AHO, og det har vært forespørsel om bruk av KHiOs CNC maskiner.

³⁵ Arbeidsgruppen har konstatert at de minst direkte samarbeidsflatene mellom de tre institusjonene er mellom AHO og NMH, og tar derfor ikke med en alternativ løsning med fusjon disse to imellom med KHiO som selvstendig institusjon.

³⁶ For performing arts pekes det på at mange av de universitetene som er høyt oppe på denne rankingen innenfor performing arts ikke nødvendigvis er av høy kvalitet innenfor performing arts. Men de kan f.eks. ha akseptable musikkvitenskapelige miljøer innenfor et ellers vel ansett universitet.

³⁷ "There is wide evidence pointing to the fact that mergers are a complex and painstaking activity both for institutions and for the academic and administrative staff (Bresler 2007; Cartwright et al. 2007). Not only do they bring to the fore profound leadership- and managerial-related challenges (Goedegebuure 2011), but coherent, cohesive and sustainable integration efforts tend to take a long time to materialize, lasting on average around a decade (Mao et al. 2009)." Rómulo Pinheiro, Lars Geschwind & Timo Aarveaara 2016 (ed.). Mergers in Higher Education - The Experience from Northern Europe, pp.5

³⁸ Erfaringene fra Kunstuniversitetet i Helsingfors viser at det ikke er lett å bevare og forsterke en eksisterende «merkevare» samtidig som det skal skapes en attraktiv, felles «merkevare» for det nye universitetet. Tilsvarende utfordringer kan unngås ved at man allerede i forberedelsesfasen skaper en sterk felles visjon og «merkevare», og at varemerket baseres på eksisterende styrker og en analyse av behovet og forventningene i samfunnet. Et eksempel er Linnéuniversitetet i Sverige: "The merger case analysed in this chapter, the creation of the Linnaeus University, shows how a successful branding project can aid the merger process. It illustrates how the identity-building involved in the process of branding – in terms of defining the "essence" of the brand and communicating and making it known – are mechanisms that helped the merger process. The significant increase in students, even when compared to other HEIs in the same period, indicates that students found this new university attractive, more attractive than the former institutions. The increase occurred immediately after the completion of the merger, which suggests that it was too early to be based on assessments of teaching quality. Rather, the increase could be explained by a massive investment in marketing activities and the communication of a new, successful brand, including the new name, graphic design, logotype etc." Ibid., pp.141

³⁹ Røyseng foredrag 6.2.17, ref. H. Minzberg, The Structuring of Organizations (Pearson 1979)

⁴⁰ "Perhaps not surprisingly, geographical distance is also a factor that our cases identify as influencing a negative outcome. While our cases indicate that a successful decision can be reached between partners geographically apart, our data also reveal that 7 out of the 10 failed merger initiatives taken, the geographical distances between the potential partners have been considerable. (Kyvik & Stensaker (2013): Factors Affecting the Decision to Merge: The case of strategic mergers in Norwegian higher education. Tertiary Education and Management, vol. 19, No 4, pp. 336)