



## **Innspill fra Norges Handelshøyskole i forbindelse med**

### **«Oppdrag til statlige høyere utdanningsinstitusjoner: Innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren»**

31. oktober 2014

NHH – 2014/01515



## Innhold

1. Innledning .....	3
2. NHHs strategiske profil 2020 .....	4
3. Vurderinger knyttet til konsentrasjon og sammenslåing i sektoren .....	7
3.1 Scenario «Regional sammenslåing/samarbeid» .....	7
3.2 Scenario «Fagområdebaserte sammenslåinger».....	10
3.3 Scenario «NHH som nasjonalt flaggskip» .....	11
4. NHHs nasjonale ansvar – Tiltaksskisser .....	12
4.1 Tiltak «Nasjonale undervisningsleverandører og nasjonal kvalitetssikring».....	12
4.2 Tiltak «Nasjonal forskerutdanning».....	13
5. Konklusjoner .....	14



## 1. Innledning

I brev av 26.05.14 ble universiteter og høyskoler bedt om å vurdere sin plass i en sektor med færre institusjoner, der innspillet skal gi en beskrivelse av ønsket strategisk posisjon i 2020 og en vurdering av de hovedgrepene som må gjøres for å realisere strategisk profil. I Kunnskapsministerens brev av 08.10.14 berøres modellen hvor enkeltinstitusjoner får et nasjonalt ansvar innenfor et fagområde. Institusjonene bes om å beskrive slike modeller herunder hvordan et slikt nasjonalt ansvar kan operasjonaliseres. Dette notatet er Norges Handelshøyskoles svar på dette oppdraget.

Arbeidet har pågått siden mai 2014. NHHs strategi under ulike scenarier av nasjonalt samarbeid og strukturendringer har blitt nøye vurdert. Oppdraget har vært gjenstand for grundig behandling, blant annet i en arbeidsgruppe ledet av Viserektor Helge Thorbjørnsen, og har vært behandlet i Styret for NHH. NHH har deltatt på dialogmøte 25. september i Stavanger. Som bakgrunn for våre konklusjoner har det også vært gjennomført institusjonell dialog med flere aktører om både fusjon, andre strukturelle tiltak, og tettere faglig og administrativt samarbeid.

Innenfor universitets- og høyskolesektoren opererer NHH i det økonomisk-administrative fagområdet. Her er utdanning og forskning spredt mellom en vitenskapelig høyskole (NHH), en rekke høyskoler, samt siviløkonomutdanning ved flere universiteter og en stor privat vitenskapelig høyskole (BI). Spørsmålene fra *Oppdragsbrevet* (s.3-4), samt *Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2014* gir et differensiert bilde av den norske universitets- og høyskolesektoren, med gode fagmiljøer, men også med en rekke utfordringer i sektoren: De fremste miljøene må hevde seg enda bedre internasjonalt, mens det er bekymringsfulle kvalitetsproblemer ved en del institusjoner og utdanninger. Flere fagmiljøer er forholdsvis små og sårbare. Disse betraktningene er relevante også for den økonomisk-administrative sektoren, og danner bakgrunn for våre analyser og vurderinger i notatet. Følgende aspekter indikerer tentativt utfordringene i sektoren:

*Utfordringer for forskningen i sektoren:* Gode fagmiljøer bør hevde seg enda bedre internasjonalt og de bør publisere mer, i bedre tidsskrifter med høyere impact. Den økonomisk-administrative sektoren har imidlertid også institusjoner som har problemer med å tiltrekke seg tilstrekkelig mange velkvalifiserte fast ansatte fagfolk (lite robuste fagmiljøer), og det forskes og publiseres generelt for lite. Evnen til å hente inn ekstern finansiering bør bedres.

*Utfordringer for utdanningen i sektoren:* Sektoren har gode fagmiljøer med gode studenter og forskningsbasert undervisning, men har også institusjoner med få studenter, få uteksaminerte, lav gjennomstrømning, mv. Det bør også tas i betraktning arbeidsmarkedsundersøkelser og prognoser (blant annet fra SSB) som indikerer en viss overkapasitet mht. økonomisk-administrativ utdanning.

*Utfordring for kostnadseffektivitet i sektoren:* Det kan være rom for effektivitetsforbedringer både ved den enkelte institusjon, men også i forhold til sektorens totale organisering mht. antall institusjoner og utdanningsprogrammer.



Dette notatet vil fokusere på NHHs posisjon og rolle i sektoren. Kapittel 2 gjør rede for NHHs strategiske profil 2020, og målet om å posisjonere oss blant de ledende handelshøyskolene i Europa. Gjennom våre høye krav til kvalitet i forskning og utdanning, står NHH godt rustet til å forvalte sitt nasjonale ansvar innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. I henhold til oppdraget gir kapittel 3 en vurdering av strukturtiltak sett ifra NHHs ståsted. Kapittel 4 skisserer hvordan NHH gjennom sin nasjonale rolle kan bidra til økt kvalitet i sektoren. Kapittel 5 konkluderer.

## 2. Norges handelshøyskoles strategiske profil 2020

Norges handelshøyskoles mangeårige ambisjoner gjenspeiles i *Strategi for NHH 2014-2017*. Gjennom NHH settes Norge på kartet som kunnskapsnasjon innenfor våre fagfelt. Vårt hovedformål og visjon er:

*«NHH skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHH skal være blant de ledende handelshøyskoler i Europa og på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder.»*

Strategien i denne fire-årsperioden viser klart retningen mot år 2020. I 2020 skal NHH være en ledende europeisk handelshøyskole med studieprogrammer som er attraktive nasjonalt så vel som internasjonalt, og med et internasjonalt anerkjent forskningsmiljø. Innenfor noen fagfelt, som atferdsøkonomi og arbeidsmarkedsøkonomi, er NHH allerede blant de beste i Europa. Gjennom CEMS-medlemskap og EQUIS-akkreditering anerkjennes NHH som en av de ledende handelshøyskolene i Europa.

### a) Faglige prioriteringer (forskning og utdanningstilbud)

Forskning og undervisningstilbudet ved Norges handelshøyskole dekker et bredt og velbalansert spekter, noe som er reflektert i vår instituttorganisering, med seks institutter: Foretaksøkonomi; Finans; Samfunnsøkonomi; Strategi og ledelse; Regnskap, revisjon og rettsvitenskap; Fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Denne bredden og fagbalansen er karakteristisk for handelshøyskoler – «business schools» – som er en klart definert nisje internasjonalt. En handelshøyskole kjennetegnes av *nærhet til samfunns- og næringsliv*, med fagområder og undervisningsprogrammer som er nært knyttet til beslutningstaking i samfunns- og næringsliv. En handelshøyskole er *tverrfaglig* i sin natur, til forskjell fra de mer disiplinorienterte universiteter og høyskoler. Handelshøyskoler har normalt sin kjerne i utdanningsprogrammene, mens universiteter i større grad har fokuset på fagdisipliner og forskning.

Bredden og balansen mellom de ulike disiplinene er nettopp styrken i forskningen og utdanningen ved en handelshøyskole – en handelshøyskole som skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHHs faglige prioriteringer omfatter derfor hele spekteret av fag som normalt inngår hos «business schools».



## **b) Ambisjoner innen kjerneoppgavene utdanning, forskning, kunnskapsdeling**

NHH har konkrete ambisjoner innen sine kjerneoppgaver. De overordnede målene er gitt i *Strategi for NHH 2014-2017*:

*Mål utdanning:* NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå.

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene. NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale arbeidsmarkedet, og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.

*Mål forskning:* NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon. NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder. Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling. NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innen økonomiske fag i Norge.

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH.

*Mål formidling og samfunnskontakt:* NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap. Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt. NHH-miljøet skal ha tett og bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning.

Satsingsområder de kommende fire årene er *Internasjonalisering, Studiekvalitet, Spissing av forskning, og Bedriftsrelasjoner og partnerskap*.

NHH har konkrete ambisjoner innen de ulike områdene. NHH har blant annet en ambisiøs plan for å bygge internasjonalt ledende forskergrupper og systematisk utvikle nye fagmiljøer. Satsingsområdene evalueres årlig ved hjelp av en rekke styringsparametere. Innen kjerneaktivitetene gjennomføres det jevnlig kvalitetssikringstiltak knyttet til programevalueringer, kvalitetssikring av enkeltkurs, instituttevalueringer, m.v. Det vises til *Rapport og Planer 2013-2014* for NHH for en nærmere konkretisering.

## **c) Viktigste målgrupper og partnere**

For ytterligere å befeste sin internasjonale posisjon, må NHH samarbeide med de beste fagmiljøer og tiltrekke seg de beste studentene. Internasjonalt samarbeid med de beste handelshøyskolene i Europa, og verden ellers, er essensielt for at NHH - og Norge - skal nå sine høye kvalitetsmål innen forskning og utdanning.

Gjennom CEMS-nettverket har NHH et forpliktende samarbeid med de beste skolene i Europa. CEMS er en global allianse mellom 29 ledende akademiske institusjoner, rundt 70 multinasjonale selskap og fire frivillige organisasjoner. Bare en skole i hvert land får medlemskap. The London School of Economics and Political Science (LSE), HEC Paris og Stockholm School of Economics er tre av NHHs partnere i CEMS alliansen.



NHH tilbyr CEMS Master's in International Management (CEMS MIM) Dette masterprogrammet kom i 2014 på 5. plass på Financial Times rangering av Master in Management utdanninger (MSc).

NHH er en av ca. 40 skoler i verden som har oppnådd full femårig EQUIS-akkreditering tre ganger på rad. EQUIS gjennomfører en helhetlig kvalitetsvurdering av institusjonen, foreslår forbedringer og gir akkreditering hvis kvaliteten er høy nok.

#### **d) En kritisk vurdering**

NHH er, og akter fortsatt å være, det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge. NHH utdanner i dag alene over 40 prosent av alle landets siviløkonomer, har høye opptakskrav og er det mest søkte studieprogrammet innen økonomisk-administrative fag. Viktige indikatorer viser at vi går i riktig retning, men at vi enda har en god vei å gå for å nå våre strategiske mål. Viktige styrker og utfordringer innen våre kjerneområder vil vi oppsummere som følger:

*Forskning:* NHH har gode og robuste fagmiljø innen fagdisipliner som inngår i kjernevirksomheten til en handelshøyskole. Flere av fagmiljøene publiserer jevnlig i fagenes desidert ledende topptidsskrifter internasjonalt. NHH har imidlertid tydelige ambisjoner om å øke sin publisering i topptidsskrifter med høy impact. NHH er en attraktiv arbeidsplass for gode forskere innen våre disipliner, men er i sterk konkurranse med andre internasjonale handelshøyskoler om de beste forskerne. Vi har derfor fokus på ytterligere rekruttering og forskerutdanning, særlig innen sårbare fagdisipliner som regnskap, revisjon og finans. Dette er disipliner der en nasjonalt, så vel som internasjonalt, har rekrutteringsutfordringer. En utfordring er at rekruttering av internasjonale toppforskere innen disse fagdisiplinene krever både høye lønninger, god forskningsinfrastruktur og en kritisk masse av velmeritterte forskere internt. Dette krever tilleggsfinansiering.

*Utdanning:* Tilgangen på de beste studentene, gode studentevalueringer og programevalueringer, internasjonal akkreditering og markedets høye etterspørsel etter ferdige kandidater er uttrykk for vår studiekvalitet. Dette gjør at NHH i mindre grad enn andre økonomiutdanninger i landet vil være påvirket av nasjonale svingninger i demografi og i arbeidsmarkedet. NHHs strategi og handlingsplaner setter imidlertid et tydelig fokus på ytterligere å heve studiekvaliteten, øke gjennomstrømningen, øke internasjonal rekruttering og utveksling, samt å utnytte nye teknologiske muligheter.

*Forskerutdanning:* NHH har den største doktorgradsutdanningen innen økonomisk-administrative fag i Norge. Det å tilby et komplett kursprogram innen doktorgradsprogrammet er svært ressurskrevende, fordi det økonomisk-administrative fagområdet spenner over mange disipliner. Gitt NHHs størrelse, står NHH bedre rustet til å gjøre dette enn de fleste doktorgradsgivende institusjoner i sektoren. Imidlertid mener vi at et mer forpliktende samarbeid og samordning av doktorgradskurs i sektoren vil være både ressursbesparende og kvalitetshevende i et nasjonalt perspektiv.



*Kostnadseffektivitet:* NHH har en forholdsvis liten administrasjon som er lite byråkratisk, fleksibel og som har korte beslutningsveier. Det arbeides også med en stadig effektivisering av administrasjonen, og det samarbeides bl.a. med Universitetet i Bergen på ulike områder der det er stordriftsfordeler, så som digital eksamen, innkjøp, etc.

De følgende kapitlene drøfter ulike strukturtiltak i sektoren, Kapittel 3 drøfter ulike scenarier for konsentrasjon og sammenslåing, mens kapittel 4 tar utgangspunkt i NHHs nasjonale rolle og drøfter nye muligheter for samarbeid og arbeidsdeling i sektoren.

### 3. Vurderinger knyttet til konsentrasjon og sammenslåing i sektoren

Oppdragsbrevet ber om at det tas stilling til konsentrasjon og sammenslåing som et ledd i å høyne kvaliteten i sektoren, samt for å oppnå en mer effektiv ressursbruk. Fra vårt ståsted har vi vurdert tre scenarier; 3.1 «Regional sammenslåing/samarbeid», 3.2 «Fagbaserte sammenslåinger», og 3.3 «NHH som nasjonalt flaggskip». I vår vurdering har vi lagt følgende hovedkriterier til grunn: Vil tiltakene bidra positivt til å nå Norges nasjonale målsetninger om å hevde seg internasjonalt? Vil tiltakene bidra positivt til at NHH bedre klarer å realisere sin strategiske posisjon 2020? Vil tiltakene bidra til å løse kvalitets- og effektivitetsutfordringene innen den økonomisk-administrative sektoren for øvrig?

Vår hovedkonklusjon er at:

- i. *Scenariet «NHH som nasjonalt flaggskip» vil bedre bidra til at Norge har en handelshøyskole blant de ledende handelshøyskoler i Europa, på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder innen økonomisk-administrative fag.*
- ii. *Scenariet «NHH som nasjonalt flaggskip» vil kunne bidra til en kvalitetsheving innen økonomisk-administrative fagfelt i Norge, med tiltak som er nærmere beskrevet i kapittel 4.*

Med fokus på internasjonal kvalitet i europeisk toppklasse vurderes regionalbaserte fusjoner å ha få fordeler og kan innebære et betydelig potensial for en nedsiderisiko. Fagområdebasert samarbeid og fusjoner vil imidlertid kunne bidra til en generell nasjonal kvalitetsheving i den økonomisk-administrative sektoren. Disse konklusjonene følger av våre vurderinger nedenfor.

#### 3.1 Scenario «Regional sammenslåing/samarbeid»

I strukturdebatten drøftes mulige gevinster ved sammenslåing av geografisk nærliggende institusjoner. Norges Handelshøyskole har sin beliggenhet i Bergen. Vi har hovedsakelig vurdert sammenslåing med UiB (punkt a), samt tverrfaglig samarbeid i form av kunnskapsklynger (punkt b).



## a) Regional sammenslåing

Spørsmålet om en fusjon mellom NHH og UiB har blitt lansert i media. Begge institusjonene har vurdert en slik fusjon, men har avvist denne løsningen. NHH har vurdert om fusjon vil bidra til å realisere høyskolens strategi mot 2020.

Konklusjonen er at det ikke er tilfelle. I det følgende drøftes fordeler og ulemper ved en fusjon mellom NHH og UiB i mer detalj.

NHH har hatt samtaler med og vurdert samarbeid med UiB, herunder et scenario der NHH hadde blitt en handelshøyskole ved UiB. En slik sammenslåing vil i vårt tilfelle innebære *en fusjon av to institusjoner som hovedsakelig har ulike fagdisipliner, men med visse faglige overlapp*. Vurderingene nedenfor kan også gjøres gjeldende for sammenslåinger mellom NHH og andre breddeinstitusjoner, så som andre høyskoler på Vestlandet (f.eks. Høyskolen i Bergen (HiB)), eller universiteter andre steder i landet.

### *Faglige synergieffekter – Undervisning*

For at en fusjon skal ha en positiv effekt på NHHs undervisning, må UiB kunne tilføre NHH faglig kompetanse der NHH (og det økonomisk-administrative fagfeltet generelt) er sårbar mht. undervisningsleveransene. Dette gjelder spesielt fagområdene regnskap, revisjon og finans. UiB har ikke disse fagområdene.

Det er faglig samsvar på noen fagområder mellom UiB og NHH, men dette er i stor grad på fagområder hvor NHH allerede har et stort og robust fagmiljø, eller der UiB har en annen innretning enn «business school»-fokuset som er sentralt ved internasjonale handelshøyskoler. For å hevde seg i den internasjonale konkurransen med andre handelshøyskoler, må NHH prioritere de fagområdene som er definerende for hva som utgjør en fremragende «business school», både når det gjelder undervisning og forskning.

Det spesielle med NHH og handelshøyskoler er at nær sagt alle studieprogrammene er integrerte. Disse er også styrt av tverrfaglige programutvalg. Hvis en tenker seg at instituttene blir fusjonert inn i en enhet som både har leveranser til disiplinbaserte studieprogram og til tverrfaglige studieprogram, kan det tverrfaglige aspektet potensielt miste fokus og prioritering. Dette kan igjen føre til at en fusjon som skulle hindre sårbarhet, faktisk fører til økt sårbarhet for undervisningsleveransene.

### *Faglige synergieffekter – Forskning*

Innen fagområder med faglig komplementaritet foregår det allerede i dag forskningssamarbeid mellom UiB og NHH, f.eks. innen konkurranseøkonomi (felles BECCLE-senter), nevroøkonomi og samfunnsøkonomi. NHH og UiB har også initiert felles samarbeid knyttet til næringsklyngene i regionen (se punkt b) nedenfor). For at en fusjon skal ha en positiv effekt for forskningen, bør en fusjon med UiB føre til at forskningsgruppene og forskningsfeltene blir enda mer robuste og leverer enda høyere kvalitet. En fusjon vil i seg selv bidra lite til dette. Fordeler utover det en i dag har ved regulært forskningssamarbeid, vil sannsynligvis kun oppnås gjennom samlokalisering innen samme disiplin. Det er imidlertid en realitet at dagens plassering og lokaler i liten grad muliggjør en reell samlokalisering med relevante fagmiljøer ved UiB.

Vi stiller også spørsmålet om en fusjon og samlokalisering i store institutter vil kunne føre til at «business school»-forskningstematikken og tverrfagligheten blir lidende ved at «business school»-fokuset svekkes over tid som følge av instituttens selvstendige prioriteringer.

Det eksisterer i dag et fruktbart forskningssamarbeid mellom NHH og UiB som har vokst frem og blitt videreutviklet selv om institusjonene er autonome. De nye kunnskapsklyngene i Bergen forsterker dette. NHH tror derfor ikke at en fusjon med UiB i seg selv vil styrke forskningsfeltene som NHH satser på.

### *Kostnadseffektivitet i administrasjon*

Strukturdebatten handler i liten grad om kostnadsbesparelser, og potensialet for reduserte kostnader er uansett beskjeden. UiB og NHH har over flere år samarbeidet administrativt på områder der spesialkompetanse er nødvendig, eller der det er muligheter for stordriftsfordeler, f.eks. ved særlig krevende innkjøpsavtaler. Det er også et klart potensial for å utvide dagens administrative samarbeid innen områder som for eksempel IT og undervisningsteknologi, digital eksamen, innkjøp, mottak og tilrettelegging for internasjonale forskere og studenter. En annen aktuell administrativ samarbeidspartner er Høyskolen i Bergen.





### *Styringseffektivitet*

I en styringsmodell hvor NHH inngår som et fakultet ved UiB og svarer til UiBs styre, er vi usikre på om NHH på sikt kan tape den styringsautonomien som er nødvendig for å kunne ivareta langsiktig faglig prioritering og utvikling for NHHs tverrfaglige «business school» fokus.

Handelshøyskoler har en tverrfaglig karakter der både undervisning og forskning i stor grad er anvendt slik at det skal komme studenter og næringsliv til gode. Dette er en viktig del av vårt samfunnsoppdrag. Dersom NHH, som et fakultet ved UiB, vil inngå i UiBs ressursallokeringsmodell, er vi usikre på om dette samfunnsoppdraget vil bli premiært innenfor et universitet hvor grunnforskning er dominerende.

Ved å bli organisert som et fakultet eller en handelshøyskole under UiB, ser vi en fare for at NHH mister den fleksibiliteten NHH i dag har til å respondere på og tilpasse seg de mange og raske endringene i sektoren, f.eks. ved rekruttering, endringer av studieprogram med mere. Dette er en fleksibilitet våre konkurrenter internasjonalt har, og som er essensielt for oss til å hevde oss i det internasjonale markedet. Institusjonell autonomi er viktig for de internasjonale akkrediteringene som er viktige for NHH, særlig EQUIS<sup>1</sup>.

Det må til slutt nevnes at NHH også er bekymret for posisjonen til NHH og merkenavnet «Norges Handelshøyskole» dersom NHH blir underlagt et regionalt universitet. En fusjon kan potensielt utvanne den sterke nasjonale og internasjonale posisjonen skolen har blant studenter, fagstab og arbeidsmarkedet.

### *Bidrag til heving av kvaliteten i den økonomisk-administrative sektoren*

Vi kan ikke se at en fusjon mellom UiB og NHH vil bidra til å avhjelpe utfordringene som den økonomisk-administrative sektoren som helhet står ovenfor. Vi vurderer det slik at en regional sammenslåing verken vil bidra til å høyne faglig kvalitet på forskning og utdanningen i den økonomisk-administrative sektoren generelt, eller avhjelpe rekrutteringsutfordringene som sektoren står overfor. Med utgangspunkt i faktorene nevnt over, kan en slik sammenslåing potensielt vil bidra til å hindre NHHs mulighet og spillerom til å ta et nasjonalt ansvar innen økonomisk-administrative fag (jf. kapittel 4).

Fra vår dialog med UiB, og disse påfølgende betraktningene omkring en eventuell sammenslåing, følger vår konklusjon om at en fusjon med UiB verken vil bidra til å nå NHHs viktige strategiske mål om å hevde seg på internasjonalt toppnivå innen det økonomisk-administrative fagområdet, eller bidra til adressere de utfordringene som den økonomisk-administrative sektoren står overfor i Norge. Vi ser imidlertid positivt på et utvidet faglig og administrativ samarbeid, så vel som tverrfaglig samarbeid i form av forskningssentre og klynger knyttet til spesifikke temaområder, som redegjort for nedenfor.

## **b) Annet regionalt samarbeid: Kunnskapsklynger**

Spørsmålet omkring *regionalt samarbeid* berører også tverrfaglig samarbeid knyttet til spesifikke utfordringer som samfunnet og næringslivet står overfor. UiB har en spennende strategi knyttet til utvikling av kunnskapsklynger i Bergen. Dette er UiBs uttalt viktigste strategiske grep for å utvikle flere fremragende forskningsmiljøer. I klyngene skal utdanningsinstitusjonene, instituttsektoren, samt kunnskapsintensivt og forskningstungt næringsliv samarbeide og samlokaliseres for å utvikle fremtidens kunnskapssamfunn. Disse kunnskapsklyngene bygger på geografisk nærhet mellom ulike forsknings- og utdanningsaktører og gir mulighet til å videreutvikle allerede internasjonalt ledende forskningsmiljøer og å skape et sterkt utdannings- og forskningssamarbeid. UiB har skissert

<sup>1</sup> I andre land er handelshøyskolene ofte opprettet og drevet av universitetene. De er imidlertid ofte tilnærmet autonome enheter, og koplingen er mest av finansiell karakter hvor handelshøyskolen bidrar til finansieringen av universitetet. I Danmark har Handelshøyskolen i Århus og Universitetet i Århus nylig fusjonert. Erfaringene er ikke gode.



klyngene Science City Bergen, Helseklynge Bergen, Media City Bergen, en Marin klynge og en Klimaklynge. I Media City Bergen samarbeider UiB og NHH allerede som partnere i klyngen. Det samme gjelder for «The Seafood Innovation Cluster». NHH har videre en betydelig forskningsaktivitet innen energi, naturressurser og miljø som faglig har en god match med den planlagte kunnskapsklyngen innen klima, samt Science City Bergen.

Et tettere samarbeid i kunnskapsklynger i Bergen vil også heve den faglige kvaliteten, styrke posisjonen internasjonalt, legge til rette for flere eksellente fagmiljøer og videreutvikle institusjonenes rolle overfor næringslivet og det offentlige. Tematiske kunnskapsklynger med samarbeid mellom UiB, NHH og andre kunnskaps partnere vil videre være et svært godt fundament for større felles prosjektsøknader til blant annet H2020.

### 3.2 Scenario «Fagområdebaserte sammenslåinger»

NHH har gjort noen første vurderinger knyttet til fagområdebaserte sammenslåinger. En fagområdebasert sammenslåing innebærer å skille ut og fusjonere økonomisk-administrative fagmiljøer ved ulike institusjoner med NHH. Dette innebærer et scenario der en eller flere regionale handelshøyskolene og/eller økonomisk-administrative miljøene kan inngå som campuser i et vesentlig større NHH.

Innenfor rammen av dette notatet ønsker vi ikke å foreta en analyse av øvrige institusjoner i sektoren. Vi synes imidlertid at begrepet *kritisk masse* er nyttig i denne sammenheng. Dette refererer både til fagstab og studentmiljø. NRØAs *kartlegging av faglige ressurser, publikasjonsaktivitet, rekrutteringsutfordringer og eksternt finansierte aktiviteter innenfor det økonomisk-administrative fagområdet 2013* viser betydelige utfordringer innen sektoren mht. begrenset tilgang på fagpersoner, spesielt innen enkelte fagdisipliner. Dette indikerer at det er mindre fagmiljøer som sannsynligvis kan ha vansker med å få nok kvalifisert personale. Det må også nevnes at det økonomisk-administrative fagområdets tverrfaglige natur er krevende med hensyn til en minste kritisk masse, da et komplett fagmiljø krever at en oppnår kritisk masse innen flere fagdisipliner. Med hensyn til studentmiljø, er kritisk masse relatert til antall studenter. Et lavt antall studenter spredt på flere fagmiljøer kan tilsi at en bruker større ressurser på undervisningstilbud, enn å samle det på færre miljøer. Innenfor administrasjon har en generelt også en viss grad av stordriftsfordeler, men større enheter kan imidlertid erfare stordriftsulemper.

I det påfølgende har vi fokus på fusjoner og samarbeid knyttet til NHH som institusjon. Vi har gjort følgende betraktninger:

En slik fusjonsmodell kan ha flere fordeler: Samordning av Siviløkonomutdanningen gjennom NRØA bidrar til relativt lik faglig innretning uavhengig av institusjonen, noe som vil lette samordningen av kurs og studieplaner. Dagens teknologi gjør det mulig å streamere forelesninger fra et campus til andre campuser, noe som kan innebære en ressursbesparelse, samtidig som knapp faglig spisskompetanse når flere studenter over et geografisk stort område. Slike ressursbesparelser kan også innebære at en større andel av fagressursene kan kanaliseres til mer rettet studiestøtte, så vel som økt forskning og



prioriterte faglige satsingsområder ved NHH og andre fagmiljøer. Et viktig spørsmål er imidlertid om dette er fordeler ved en fusjon, eller om fordelene er mulig å oppnå gjennom andre former for samarbeid innen sektoren.

Scenariet «Fagområdebasert sammenslåing» innebærer en fusjon av geografisk spredte fagmiljøer. Styringsmodellen har karakter av å være en «sentralstyrt» institusjon med spredte campuser. En utfordring ved denne styringsmodellen er knyttet til utforming av styringsmekanismer og incentiver. Det er ikke gitt at en slik modell vil bidra til en mer effektiv ressursutnyttelse, i forhold til et alternativ basert på samarbeid og et sterkt nasjonalt faglig styringsrammeverk. Viktige faktorer i en slik analyse vil være en vurdering av incentiver, stordriftsulemper, koordineringskostnader mv.

En utfordring er naturligvis også at disse fagmiljøene nesten uten unntak er en del av en større institusjon, hvor de spiller en viktig rolle for disse institusjonene, så vel som for regionene. De regionale økonomisk-administrative miljøene bidrar positivt til den virksomheten de tilhører og leveransene fra denne. De har også en sterk tilhørighet og bidrar til verdiskaping i det regionale samfunns- og næringsliv. Dette kan potensielt på sikt bli svekket i en nasjonal fusjonert enhet.

En fusjon som innebærer en samling av større deler av det økonomisk-administrative fagmiljøet i Norge, vil også være til hinder for sunn konkurranse mellom fagmiljøene, en konkurranse vi mener er viktig for kvaliteten på utdanning og forskning i Norge.

En sterkere nasjonal samordning / faglig styring, kombinert med konkrete strukturtiltak for enkelte fagmiljøer under kritisk masse, vil bidra til å heve kvaliteten og ressursutnyttelsen i det økonomisk-administrative fagområdet. NHH som nasjonalt flaggskip vil her bidra til å drive frem samarbeidstiltak i sektoren (se seksjon 3.3 og kapittel 4). NHH kan være åpen for å vurderestrukturelle løsninger som innebærer at NHH utdanner en større andel av siviløkonomene i fremtiden. Betrakningene over, samt de strategiske implikasjonene tilsier imidlertid at grundigere utredninger er påkrevet.

### 3.3 Scenario «NHH som nasjonalt flaggskip»

Kapittel 2 har redegjort for NHHs strategiske profil, der NHHs fremste mål er kvalitet, med ambisjoner om å være blant de ledende handelshøyskoler i Europa, med internasjonal spisskompetanse. I vurderingen over av regionale og fagområdebaserte fusjoner, så vi på potensielle fordeler, men vi tror at ingen av disse alternativene vil kunne bidra positivt til å fremme norsk internasjonal spisskompetanse innen våre fagområder. For å nå NHHs strategiske posisjon for 2020 er det så langt vi kan se mer hensiktsmessig å få til økt, og mer forpliktende, samarbeid med andre CEMS-institusjoner og ledende forskningsmiljøer internasjonalt. Vi tror også at et økt forskningssamarbeid med UiB og de planlagte klyngene i regionen vil kunne styrke NHH. Ved at NHH opprettholder sin posisjon som en selvstendig nasjonal institusjon, vil en sikre et fortsatt sterkt fokus på kvalitet innen det økonomisk-administrative fagområdet.

Vi mener at NHH, gjennom våre høye krav til kvalitet i forskning og utdanning i et internasjonalt perspektiv, også vil være godt rustet til å videreutvikle vårt nasjonale ansvar,

og gjennom dette bidra til et kvalitetsfokus og kvalitetsheving i sektoren som helhet. Dette er tema for kapittel 4.



## 4. NHHs nasjonale ansvar – Tiltaksskisser

Den økonomisk-administrative sektoren står overfor flere utfordringer. Gode fagmiljøer, som NHH, har utfordringen med stadig å hevde seg bedre internasjonalt, og opprettholde en god forskningsbasert undervisning. Bildet i sektoren for øvrig er imidlertid differensiert, både med gode fagmiljøer og gode studieprogram, men også institusjoner med lite robuste fagmiljøer, lite publisering, samt få studenter og uteksaminerte, lav gjennomstrømning mm.

Formålet med dette kapittelet er å skissere hvordan NHH kan forvalte sitt ansvar som en nasjonalt ledende handelshøyskole til å bidra gjennom samarbeid og kvalitetskrav i sektoren til å heve kvaliteten i den økonomisk-administrative sektoren. Vi skisserer samarbeidstiltak hvor NHH kan bidra til å lede vei, men hvor sektorforankring (NRØA), samarbeid og felles styring og medvirkning er essensielt for at tiltakene skal lykkes i å heve kvaliteten i sektoren.

NHH tenker seg spesielt at et slikt samarbeid kan løse konkrete utfordringer knyttet til undervisningsleveranser, kvalitetssikring og forskerutdanning.

### 4.1 Tiltak «Nasjonale undervisningsleverandører og nasjonal kvalitetssikring»

Tiltaket «Nasjonale undervisningsleverandører og nasjonal kvalitetssikring» er rettet mot å øke kvalitet og effektivitet i undervisningen i sektoren, med fokus på større grad av samarbeid knyttet til undervisningen i sektoren. Tiltaket fasiliteres gjennom fremveksten av ny utdanningsteknologi og digitale tjenester, og må sees i lys av pågående prosesser, både ved NHH, ved andre institusjoner i den økonomisk-administrative sektoren, samt i universitets- og høyskolesektoren for øvrig. Fokuset her er hvordan slike muligheter kan forbedre den økonomisk-administrative utdanningen, og NHHs rolle i dette. Hensikten her er således ikke en fullstendig gjennomgang av verken muligheter<sup>2</sup> eller konkret utforming.

Den økonomisk-administrative sektoren er spredt over en rekke institusjoner, med en stor geografisk spredning. Det antas også at sektoren fortsatt vil ha en vesentlig geografisk spredning, selv etter tiltak knyttet til strukturendringer i den økonomisk-administrative sektoren mot færre enheter. Den økonomisk-administrative sektoren er også spesielt krevende grunnet dens tverrfaglige natur. NRØAs kartlegging av faglige ressurser i 2013<sup>3</sup> viste betydelige utfordringer med begrenset tilgang på fagpersoner innen enkelte fagdisipliner. Da dette delvis også er et internasjonalt problem, vil sektoren sannsynligvis fortsatt ha utfordringer knyttet til å gi et fullverdig utdanningstilbud innen alle sine disipliner.

---

<sup>2</sup> Se f.eks. *MOOC til Norge. Nye digitale læringsformer i høyere utdanning. NOU 2014:5* for en bred drøfting av aspekter knyttet til MOOC (Massive Open Online Courses) og lignende tjenester.

<sup>3</sup> *NRØAs kartlegging av faglige ressurser, publikasjonsaktivitet, rekrutteringsutfordringer og eksternt finansierte aktiviteter innenfor det økonomisk-administrative fagområdet 2013.*



Gjennom NRØAs rolle har Siviløkonomutdanningen en relativ lik faglig innretning uavhengig av tilbydende institusjon, noe som innebærer at det vil være relativt enkelt å samordne kurs og studieplaner. Det er et stort potensial for å benytte dagens teknologi til å streamere forelesninger til flere institusjoner. Dette kan føre til en stor ressursbesparelse, samtidig som faglig spisskompetanse når flere studenter. Dette er spesielt viktig innen disipliner der det i dag er knapphet på fagressurser. Derfor vil en slik modell bidra til et bedre tilbud for flere; studenter vil nyte godt av den beste kompetansen uavhengig av geografisk plassering, mens tid frigjøres til andre undervisningsformer og forskning. Det vil også øke ressursgrunnlaget til å utvikle nye undervisningsformer som MOOC.

NHHs rolle kan være todelt, både som pådriver i prosessen og som undervisningsleverandør:

- Pedagogisk utviklingsarbeid står sentralt i NHHs strategi, herunder kompetanse i bruk og integrering av digitale læringsressurser i den pedagogiske praksisen. En forlengelse av dette vil være å bidra som en av pådriverne i prosessen innen vår sektor.
- NHH vil konkret kunne bidra i undervisningen, både generelt, og spesielt innen små og sårbare fagdisipliner.

Sektoren innehar imidlertid andre høyt kvalifiserte fagmiljøer innen flere disipliner, slik at det er naturlig å tenke seg at flere miljøer vil bidra i slike undervisningsleveranser. Utvikling og implementering av et slikt tiltak vil fordre gode kvalitetssikringssystemer i tilbudet av slike tjenester. En slik modell har imidlertid også flere utfordringer knyttet til seg. Studiepoengproduksjon er en sentral inntektskilde for UH-institusjoner, så det vil kreve kløkt i å utarbeide en modell som både gir incentiver til å *utvikle og avholde* slike nasjonale kurstilbud, og mekanismer for at mindre institusjoner vil «slippe inn» slike nasjonale undervisningsleveranser. Én mulighet vil kunne være en modell der man etablerer et marked for undervisningsleveranser, og der institusjonene selv vurderer om de har behov for å outsource kurs som de har liten kapasitet til å gi selv. Et viktig aspekt er uansett at tiltaket har viktige implikasjoner mht. finansieringsmodellen i sektoren.

NHH er villig til å ta en mer førende rolle i arbeidet for å etablere norske kvalitetskrav og nasjonal benchmarking i forskning og undervisning. Vi er imidlertid av den mening at dette bør bygge på NRØAs mangeårige arbeid innen området, og at slike tiltak bør utvikles innenfor dette rammeverket.

## 4.2 Tiltak «Nasjonal forskerutdanning»

Forskerutdanningen er i dag spredt på forholdsvis mange institusjoner, noe som fører til små kurs, sårbare og smale fagmiljøer, til dels faglig isolerte stipendiater, samt dårlig ressursutnyttning for PhD-utdanningen nasjonalt sett. Tiltaket «Nasjonal forskerutdanning» retter seg mot en effektivisering av forskerutdanningen, med en bedre nasjonal organisering og ressursutnyttelse, så vel som å bidra til at det utdannes flere og bedre forskere innen økonomisk-administrative fag.

Erfaringer med den Nasjonale Forskerskolen i Bedriftsøkonomi (NFB) er at en slik samarbeidsmodell har bidratt positivt. NFB har bidratt til en kvalitetsheving på (innkjøpte)



kurs, nye faglige møteplasser/konferanser, og et større og bedre kurstilbud totalt sett. NFB har imidlertid en tidsbegrenset finansiering, og har vært konstruert for å yte en meraktivitet sett i forhold til sektorens faste aktiviteter. Det er imidlertid fremdeles utfordringer når det gjelder koordinering av ordinært kurstilbud og effektiv ressursbruk for forskerutdanningen samlet sett.

Tanken er at en forpliktende nasjonal forskerskole for det økonomisk-administrative fagområdet får ansvar for det totale kurstilbudet på PhD nasjonalt. Dette innebærer en nasjonal koordinering av kurs gitt på de ulike læresteder, samt krav både med hensyn til kvalitet, tidsplaner, og geografisk spredning av kurs. En permanent nasjonal forskerskole vil også kreve en klar styringsstruktur som involverer de gradsgivende enhetene i sektoren.

En ny permanent forskerskole vil først og fremst innebære en samordning og effektiv utnyttelse av nasjonale ressurser i tilbudet av kursprogrammet i PhD-studiet. Ulike modeller må vurderes. Et aspekt er kursenes form (f.eks. semesterkurs, intensive kurs, kombinasjoner av forelesninger og studentsamlinger), andre aspekter er knyttet til kvalitetskrav, mekanismer for samordning mm. En tenker seg imidlertid at studenter som nå vil avlegge graden ved sine respektive læresteder, med hovedveileder ved disse lærestedene.

NHH var en av pådriverne bak NFB, og er i dag vertskap for NFB. Den økonomisk-administrative sektoren har gjennom NFB vist et stort potensial for samarbeid, noe vi tror kan videreføres i en ny permanent forskerskole.

NHH ønsker her å fremme tanken om en permanent, strammere og mer forpliktende nasjonal Forskerskole for det økonomisk-administrative fagområdet. NHH er villig til å ta på seg et nasjonalt ansvar for å drive frem en slik prosess, som imidlertid må være en prosess i samarbeid med de gradsgivende enhetene i sektoren.

## 5. Konklusjoner

NHH ser på sin plass i sektoren som et nasjonalt flaggskip innenfor det økonomisk-administrative fagområdet.

NHH har et godt fundament for å nå vår strategiske posisjon 2020. Gjennom høye krav til kvalitet i forskning og utdanning, står NHH godt rustet til å fortsette å videreutvikle både sitt nasjonale ansvar og sine internasjonale ambisjoner.

NHH foreslår videre flere tiltak der vi vil bidra til å adressere utfordringene i den økonomisk-administrative sektoren: NHH vil, gjerne i samarbeid med andre institusjoner, bidra til utvikling av nye løsninger innen «nasjonale undervisningsleverandører og nasjonal kvalitetssikring» og «nasjonal forskerutdanning» hvis KD ser dette som interessante spor. Dette vil delvis kreve nye finansieringsmodeller. NHH kan videre være åpen for strukturelle løsninger som innebærer at NHH utdanner en større andel av siviløkonomene i fremtiden, her er imidlertid grundigere utredninger påkrevet.