

Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli – Háskólinn á Hólum



Sviðsmyndir um
samstarfsmöguleika



	<i>Háskólinn á Akureyri</i>
	<i>Viðskiptadeild – Viðskipta- og raunvísindasviðs</i>
Fag	<i>Lokaverkefni LOK2106</i>
Heiti verkefnis	<i>Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli – Háskólinn á Hólum: Sviðsmyndir um samstarfsmöguleika</i>
Verktími	<i>September 2012 og mars – maí 2013</i>
Heiti stofnana	<i>Háskólinn á Akureyri, HA Háskólinn á Hólum, Hólaskóli</i>
Nemandi	<i>Kristín Baldvinsdóttir 271287-2409</i>
Leiðbeinandi	<i>Ögmundur Knútsson</i>
Upplag	<i>Þrjú prentuð eintök og eitt rafrænt eintak á Skemmunni</i>
Blaðsíðufjöldi	<i>49</i>
Fjöldi viðauka	<i>3</i>
Útgáfu- og notkunarréttur	<i>Verkefnið er opið og notkunarréttur er frjáls með viðeigandi tilvísun í höfund</i>

Yfirlýsing

Ég lýsi því yfir að ég ein er höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna

Kristín Baldvinsdóttir

Það staðfestir að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfu til námsmats í námskeiðinu LOK2106

Ögmundur Knútsson

Abstract

The aim of this thesis is to explore environmental factors for the University of Akureyri and Hólar University College, analyze key factors of change and explore feasible partnership options for these organizations.

The universities' stakeholders were identified and analyzed, few of them were interviewed, environmental factors identified and driving forces used to build scenarios for possible partnership.

The universities' stakeholders were identified and analyzed by their power and interest. Key players are managers, staff, students and political authorities. The main driving forces of change are political authorities' decisions about the universities future and the willingness of staff and managers to partner with other universities. The aim of partnership between the University of Akureyri and Hólar University College should be to increase efficiency, better use of resources and to create basis of operation for the future.

Scenario analysis showed two scenarios for partnership between the two organizations, one was merger and the other was through the governmental universities' collaboration becoming consortia. Two other scenarios were found in the research process, one being no changes of current situation, the other concludes that Hólar University College becomes an academy of Icelandic horses while its other programs will merge with other universities.

Keywords: Scenario Analysis, Stakeholder Mapping, Integrations among Non-profit Organizations, Universities, Mergers.

Þakkarorð

„Kemst þótt hægt fari“ var málshátturinn sem undirrituð fékk í páskaegginu um síðastliðna páska. Sá málsháttur á mjög vel við þetta verkefni sem ég upphaflega byrjaði á í nóvember 2011 og er að ljúka núna, í maí 2013. Þrátt fyrir ég telji mig hafa unnið ágætis verk þá hefði ég líklega ekki komist á leiðarenda án allra þeirra sem aðstoðuðu mig, veittu mér viðtöl, hvöttu mig áfram og héldu mér við efnið.

Ég vil byrja á að þakka öllum þeim sem veittu mér viðtöl í verkferlinu. Allir þeir frábæru starfsmenn Háskólans á Akureyri sem hafa staðið svo vel við bakið á mér og hjálpað mér við allt mögulegt fá innilegustu þakkir. Við stúdentar við HA erum ótrúlega heppin að eiga þetta frábæra fólk að.

Ögmundur Knútsson er framúrskarandi leiðbeinandi sem hjálpaði mér að hugsa hlutina á réttan hátt með uppbyggjandi gagnrýni. Mamma mín, Sigrún Ásmundsdóttir kennari, er hreint ótrúleg þegar kemur að því að halda mér við efnið, lesa verkefnið yfir aftur og ítrekað og leiða mig áfram í efni sem hún persónulega hefur litla þekkingu á. Ritgerðarsmíð kann hún þó og eftir þetta vinnuferli mitt er hún orðin fullfær í sviðsmyndagerð og hagsmunaaðilagreiningu. Mágar mínir, Helgi Már Jóseppson lögmaður og Rúnar Gunnarsson heimspekingur, svilkona mín, Laufey Óladóttir íslenskufraeðingur, kærastinn minn, Guðmundur Ólafur, og Leifur Guðni Grétarsson vinur minn fá öll innilegustu þakkir fyrir aðstoð og yfirlestur. Þið eruð ómetanleg.

Takk fyrir alla hjálpina og stuðninginn,
ykkar Kristín

Útdráttur

Markmið þessa verkefnis er að kanna innra og ytra umhverfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum, greina lykilþætti breytinga í umhverfi þeirra og kanna hvaða samstarfsleiðir þessar stofnanir geta farið til að draga úr óvissu og tryggja sér starfsgrundvöll til framtíðar.

Rannsóknarspurningin sem leitast verður við að svara er:

Hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?

Til að fá svar við þeirri spurningu voru settar fram þrjár undirspurningar sem eru einskonar vörður í vinnuferlinu. Þær eru:

Hverjir eru drifkraftar breytinga í ytra og innra umhverfi skólanna?

Hverjir eru mikilvægustu hagsmunaaðilar viðkomandi skóla?

Hver væru markmið með nánara samstarfi eða sameiningu viðkomandi stofnana?

Hagsmunaaðilar skólanna voru greindir og flokkaðir, viðtöl tekin við þá og upp úr þeim unnin greining á umhverfisþáttum. Helstu drifkraftar voru greindir, flokkaðir og notaðir til að smíða sviðsmyndir fyrir mögulega samstarfsleiðir skólanna.

Helstu niðurstöður voru að mikilvægustu hagsmunaaðilar skólanna eru stjórnendur hvors skóla fyrir sig, starfsfólk og nemendur þeirra auk stjórnvalda. Mikilvægustu drifkraftar breytinga eru ákvarðanir stjórnvalda og vilji starfsmanna og stjórnenda til að stofna til samstarfs við aðra háskóla. Markmið með samstarfi væru að tryggja starfsgrundvöll skólanna til frambúðar, auka skilvirkni og nýta betur auðlindir.

Sviðsmyndir um mögulegt samstarf eru tvær. Annars vegar sameining skólanna tveggja og hins vegar í gegnum samstarfsnet opinberu háskólanna sem í því tilviki yrði að samstarfsstofnun. Tvær sviðsmyndir til viðbótar fengust í greiningunni. Önnur segir frá óbreyttu ástandi en hin greinir frá að Hólaskóla verði skipt upp, hestaakademía, sem sjálfseignarstofnun, starfi á Hólum og annað nám skólans renni inn í aðra opinbera háskóla.

Lykilorð: Sviðsmyndagreining, hagsmunaaðilagreining, samstarfsform óhagnaðardriffinna skipulagsheilda, háskólar og sameiningar.

Efnisyfirlit

Inngangur	1
1 Fræðileg umfjöllun	3
1.1 Samstarfsform óhagnaðardriffinna skipulagsheilda	3
1.2 Samrunar ríkisstofnana og háskóla	9
1.3 Hagsmunaaðilagreining	11
1.4 Sviðsmyndir	13
2 Aðferðafræði og framkvæmd greiningar	20
2.1 Hagsmunaaðilagreining	20
2.2 Viðtöl	21
2.3 Umhverfisþáttagreining	22
2.4 Sviðsmyndagreining	22
2.5 Takmarkanir greiningarinnar	22
3 Háskólastigið	24
3.1 Háskólinn á Akureyri	24
3.2 Hólaskóli – Háskólinn á Hólum	25
3.3 Þörf fyrir endurskipulagningu	27
3.4 Samstarfsnet opinberu háskólanna	29
3.5 Núverandi samstarf HA og Hólaskóla	30
4 Sviðsmyndagreining	32
4.1 Þrep 1 – Skilgreining og afmörkun viðfangsefnis	32
4.2 Þrep 2 – Greining drifkrafta	34
4.3 Þrep 3 – Flokkun og greining drifkrafta	37
4.4 Þrep 4 – Sviðsmyndir smíðaðar	39
4.5 Þrep 5 – Notkun sviðsmynda	43
5 Umræður	46
6 Niðurstöður	47
Heimildaskrá	50
Viðauki 1 – Hagsmunaaðilar	55
Viðauki 2 – Innihaldsgreining viðtala	57
Viðauki 3 – Greiningar	59

Myndaskrá

Mynd 1: Líkan fyrir samstarfsform óhagnaðardriffinna skipulagsheilda.....	5
Mynd 2: Hagsmunaaðilakort.....	13
Mynd 3: Drifkraftar flokkaðir eftir óvissu og mikilvægi	16
Mynd 4: Valdir drifkraftar settir upp í graf og útkoman er fjórar sviðsmyndir	17
Mynd 5: Hagsmunaaðilagraf Háskólans á Akureyri og Hólaskóla.....	33
Mynd 6: Óvissu og áhrifagraf drifkrafta	38
Mynd 7: Sviðsmyndir samstarfsmöguleika HA og Hólaskóla.....	40

Inngangur

Í kjölfar fjármálakreppunnar og hruns íslensku bankanna í október 2008 varð ljóst að spara þyrfti í opinberum rekstri. Mennta- og menningarmálaráðuneytið stóð þá frammi fyrir því að reka sjö háskóla fyrir tæplega 320 þúsund manna þjóð. Í janúar 2009 var settur saman starfshópur erlendra sérfræðinga sem fékk það verkefni að finna leiðir til að einfalda háskólakerfið með það að markmiði að auka skilvirkni og nýta betur fjármagn. Niðurstaða hópsins er birt í skýrslu sem hann skilaði af sér í maí 2009. Helstu niðurstöður voru meðal annars þær að einfalda þyrfti háskólakerfið til muna og sett var fram tillaga um að reka eingöngu tvo háskóla, einn ríkisrekinn undir hatti HÍ og einn einkarekinn undir hatti HR. Á sama tíma skilaði verkefnastjórn vísinda- og háskólamála skilagrein þar sem fram kemur að endurbæta þurfi háskólakerfið og auka samvinnu. Nú eru liðin fjögur ár frá útgáfu skýrslunnar og enn eru starfandi sjö háskólar á Íslandi.

Ríkisendurskoðun gerði úttekt á rekstri Hólaskóla – Háskólans á Hólum árið 2011 og birti niðurstöður sínar í skýrslu sem kom út í nóvember sama ár. Niðurstöður skýrslunnar voru m.a. þær að mennta- og menningarmálaráðuneytið þyrfti að skoða hvort faglegur og fjárhagslegur ávinningur ynnist ef Hólaskóli yrði sameinaður öðrum háskóla.

Höfundur þykir mikilvægt að tryggja starfsemi háskóla á landsbyggðinni til að halda uppi menntunarstigi og sporna gegn fólksfækkun úti á landi. Hólaskóli er lítil stofnun sem sinnir sérhæfðum verkefnum og er mikilvægur hluti af íslenska háskólakerfinu. Háskólinn á Akureyri er leiðandi í fjarkennslu og breidd í námsframboði er mikil.

Tilgangur þessa verkefnis er að skoða möguleika á nánara samstarfi eða jafnvel samruna þeirra tveggja háskóla sem staðsettir eru á Norðurlandi, þ.e. Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum.

Sviðsmyndagreining er hentugt vinnutæki til að kanna mögulegt framtíðar- umhverfi skólanna og sett var fram eftirfarandi rannsóknarspurning sem leitast verður við að svara:

Hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?

Undirspurningar, sem hafðar eru til hliðsjónar, eru eftirfarandi:

Hverjir eru drifkraftar breytinga í ytra og innra umhverfi skólanna?

Hverjir eru mikilvægustu hagsmunaaðilar viðkomandi skóla?

Hver væru markmið með nánara samstarfi eða sameiningu viðkomandi stofnana?

Til að svara þessum spurningum verður gerð grein fyrir samstarfsmöguleikum hjá óhagnaðardrífnum skipulagsheildum og fræði um sameiningar ríkisstofnana rakin. Sviðsmyndagreiningu og flokkun hagsmunaaðila verða gerð góð skil og gerð verður grein fyrir starfsemi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla. Raktar verða tillögur sem fram hafa komið um breytingar á íslenska háskólakerfinu og fjallað um samstarfsnet opinberu háskólanna. Hagsmunaaðilar þessara skóla verða greindir og kortlagðir og því næst verða helstu drifkraftar í umhverfi skólanna greindir. Notast verður við viðtalsrannsóknir þar sem viðtöl verða tekin við hagsmunaaðila. Að lokum verða unnar sviðsmyndir fyrir samstarfsmöguleika þessara stofnana og fjallað um áhrif hverrar myndar á framtíð stofnananna.

Markmið verkefnisins er að varpa ljósi á þá möguleika sem eru raunhæfir í samstarfi þessara stofnana og velta upp áhrifum sem hver leið gæti haft á mismunandi hagsmunaaðilahópa.

1 Fræðileg umfjöllun

Í fræðilegri umfjöllun verkefnisins verður fjallað um stefnubundna endurskipulagningu og samstarfsleiðir, sem óhagnaðardrifnar skipulagsheildir geta farið til að ná fram markmiðum sínum, auka skilvirkni í rekstri og gæði starfseminnar. Sameiningar eru róttækasta leiðin í því samstarfslíkani sem kynnt verður og eru mörg atriði, sem verður að huga að, þegar ráðist er í slíka aðgerð. Til að mynda þarf að huga að hagsmunaaðilum og hvernig breytingarnar koma til með að hafa áhrif á mismunandi hagsmunaaðila. Leið til að flokka hagsmunaaðila niður í hópa verður kynnt og í framhaldinu er gerð grein fyrir sviðsmyndagreiningu og því vinnuferli sem fara skal eftir við gerð sviðsmynda.

1.1 Samstarfsform óhagnaðardrifinna skipulagsheilda

Ef háskólar hafa nægar auðlindir (e. resources) til að starfa sjálfstætt og óháð öðrum stofnunum er ekki líklegt að þeir kjósi að setja á laggirnar samstarf við aðra háskóla. Hins vegar getur verið að skólayfirvöld standi frammi fyrir ónógum auðlindum og verði að íhuga samstarf eða jafnvel sameiningar við aðra háskóla (Lang, 2002, bls. 154-155). *Samruni (e. merger)* við annan háskóla er ekki alltaf rétta lausnin en ef ráðast á í svo róttækar breytingar þarf viljinn að koma fyrst og fremst frá þeim stofnunum sem sameina á til að hann skili tilætluðum árangri en ekki einhliða frá stjórnvöldum (Lang, 2002, bls. 180).

D. W. Lang (2002, bls. 155) setti fram leið til að meta gæði námsgreina háskóla í samanburði við kostnað. Hann vill meina að beint samband þurfi að vera milli gæða námslínunnar og þess kostnaðar sem þarf til að reka línuna. Þannig er eðlilegt að háskólar bjóði upp á námslínur sem kosta lítið og hafi lágan gæðastuðul en líka dýrar námslínur þar sem gæðin eru mikil. Með því að sameina auðlindir sínar geta litlir skólar frekar náð þessu markmiði (Lang, 2002, bls. 156). Þá þarf að ákveða hvers konar samstarf henti best.

Stefnubundin endurskipulagning (e. strategic restructuring) er þegar tvær eða fleiri sjálfstæðar skipulagsheildir gera með sér viðvarandi samstarfssamning í þeim tilgangi að auka skilvirkni í stjórnunarháttum eða bæta árangur starfseminnar. Viðkomandi samstarfssamningur felur í sér að þjónustu,

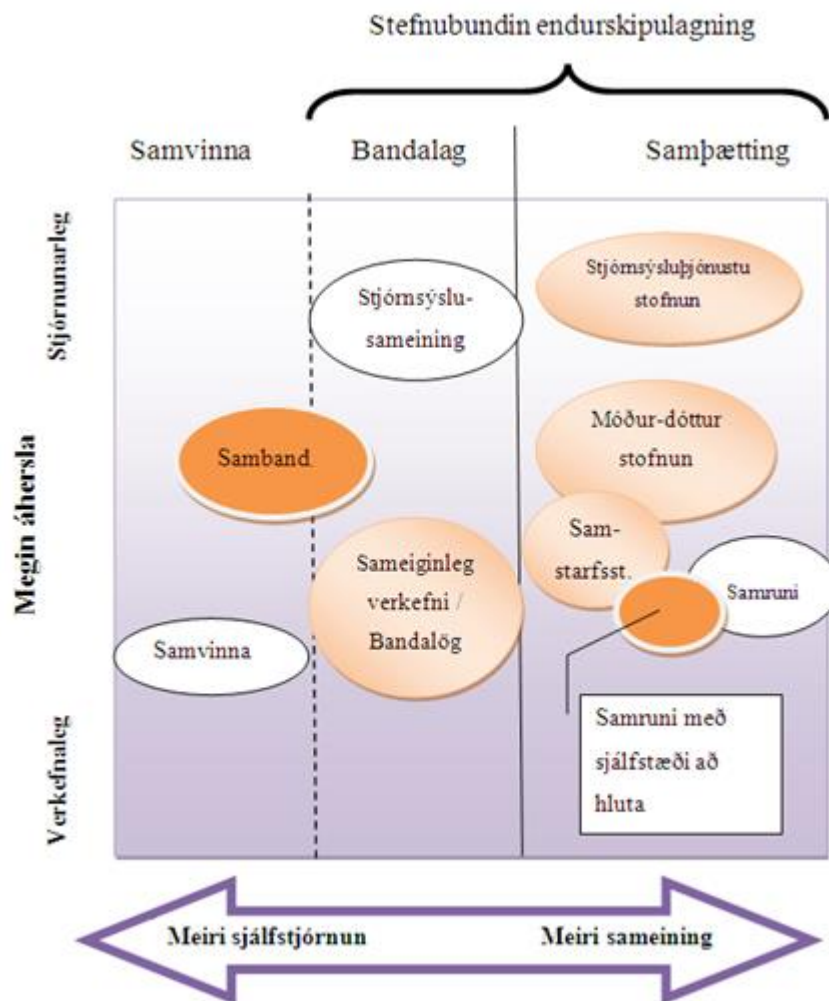
auðlindum eða ákveðnum verkefnum er deilt meðal hlutaðeigandi skipulagsheilda, fært þeirra á milli, þau samnýtt eða sameinuð. Stefnumbundin endurskipulagning spannar allt frá því að ákveðnu verkefni er samstýrt milli tveggja eða fleiri skipulagsheilda og allt til samruna hlutaðeigandi stofnana. Ástæða þess að stofnanir stofna til slíkra samstarfa er að ná fram aukinni skilvirkni í starfsemi sinni, t.d með því að koma í veg fyrir tvíverknað og setja þannig auknar auðlindir í kjarnastarfsemina. Að auki skilar stefnumbundin endurskipulagning oft betri kjörum gagnvart birgjum og styrkir samkeppnisstöðu (Kohm, La Piana og Gowdy, 2000, bls. 3).

Ástæðan fyrir því að skipulagsheildir fara út í stefnumbundna endurskipulagningu og stofna til samstarfs við aðrar einingar er aukin samkeppni á þeim markaði sem þær starfa á og til að auka gæði starfsemi sinnar (Kohm, 2002, bls. 26-27).

Kohm o.fl. (2000, bls 10; Kohm, 2002, bls. 26) settu samstarfsmöguleika stofnana upp í graf. Grafið á mynd 1 lýsir sambandi milli sjálfstjórnar stofnananna sem taka þátt í samstarfinu á x-ás og megináherslna samstarfsins á y-ás. Þannig er x-ásnum skipt niður í þrjá reiti, samvinnu, bandalag og sameiningar. Lang (2002) tók saman helstu samstarfsform háskóla og eiga greiningar hans ekki í öllum atriðum saman við graf Kohm. Hér verður þó dregið saman það sem er líkt í greiningum þessara fræðimanna og niðurstöður Lang settar inn í graf Kohm. Á grafinu á mynd 1 eru hugtakablöðrur í þremur litum. Hvítar blöðrur innihalda hugtök sem eingöngu koma fram í greiningu Kohm, ljós-appelsínugular blöðrur innihalda hugtök sem sameiginleg eru milli greininganna og dökk-appelsínugulu blöðrurnar innihalda hugtök sem eingöngu Lang greindi í sinni rannsókn.

Samvinna (e. *collaboration*) er lengst til vinstri á grafinu þar sem sjálfstjórn hlutaðeigandi stofnana er mikil. Hún er býsna algeng meðal óhagnaðardriffinna skipulagsheilda og felur í sér að upplýsingum er deilt með samstarfsaðilum, samvinna er um ákveðin verkefni eða sameiginlegt skipulag án þess þó að viðvarandi samningur um *samstarf* (e. *partnership*) sé fyrir hendi. Þegar stofnanir eru í samvinnu heldur hver og ein stofnun ákvörðunarvaldi sínu yfir lykilþáttum í stjórnslu og verkefnastjórnun (Kohm o.fl., 2000, bls. 3).

Í greiningu Lang (2002) á samstarfsformum má sjá margt líkt með því sem hann kallar *samband* (e. *affiliation*) og því sem Kohm lýsir sem *samvinnu*.



Mynd 1: Líkan fyrir samstarfsform óhagnaðardrífina skipulagsheilda

Samband (e. *affiliation*) er samkomulag milli einungis tveggja stofnana um að vinna saman að einhverri námslínu eða þjónustu. Aðeins tvær stofnanir geta komið að hverju sambandi en hver stofnun getur þó verið hluti af fleiri en einu sambandi. Samband felur ekki í sér að sett sé á laggirnar ný stofnun né að hlutaðeigandi stofnanir hætti einhverri starfsemi eins og gerist þegar ákveðið hlutverk er flutt í samstarfsstofnun. Samband hefur þó í för með sér viðbót við starfsemi viðkomandi stofnana sem kemur til vegna sambandsins.

Líkt og þegar samvinna á sér stað hefur samband ekki áhrif á sjálfstæði hlutaðeigandi stofnana né hefur það í för með sér tilfærslu auðlinda milli stofnana. Sérmenntuðu vinnuafli er deilt á milli stofnana í þeim tilgangi að bjóða upp á sérstaka þjónustu eða námsleið (Lang, 2002, bls. 168-169).

Eitt afbrigði *sambands* (e. *affiliation*) er þegar háskólar, sem halda úti námslínum í heilbrigðisvísindum og heilbrigðisstofnanir taka upp samband. Þá eru sérmenntaðir heilbrigðisstarfsmenn á heilbrigðisstofnuninni sem taka að sér

kennslu nemendan meðan þeir sækja sér klíníska menntun á stofnunina. Háskólinn fær því bæði tækifæri til að mennta nemendur á klínískan hátt og aðgang að rannsóknarverkefnum. Heilbrigðisstofnunin hefur kost á auknum fjárveitingum vegna kennslu, fagmennska eykst og stofnunin fær aðgang að sérmenntuðu fólki (Lang, 2002, bls. 168-169).

Þegar tvær eða fleiri stofnanir gera með sér *bandalag* (e. *alliance*) er um að ræða samstarf um ókomna framtíð sem tryggt er með einhverskonar samningi. Samningurinn felur m.a. í sér að ákvörðunarvaldi er hliðrað til milli hlutaðeigandi stofnana eða að þær deili því með sér. Bandalög hafa hins vegar ekki í för með sér neinar breytingar á formgerð og uppbyggingu starfsemi viðkomandi stofnana (Kohm o.fl., 2000, bls. 10-11; Kohm, 2002, bls. 25). Kohm skiptir bandalögum eftir eðli þeirra í tvennt, *stjórnsýslusameiningar* og *sameiginleg verkefni*.

Stjórnsýslusameining (e. *administrative consolidation*) gengur út á að tvær eða fleiri stofnanir deili með sér stjórnunarstarfsemi (e. *administrative functions*), færi hana á milli stofnana eða geri með sér annarskonar samning er hana snertir. Þetta er gert í þeim tilgangi að auka skilvirkni einnar eða fleiri stofnana. Stjórnsýslusameining felur oftast í sér að viðkomandi stofnanir deila eignarhaldi á auðlindum og eða þjónustu (Kohm o.fl., 2000, bls. 11; Kohm, 2002, bls. 25).

Sameiginleg verkefni (e. *joint programming*) er þegar tvær eða fleiri stofnanir sameinast um stofnsetningu á einu eða fleiri verkefnum í þeim tilgangi að uppfylla hlutverk sín (Kohm o.fl., 2000, bls. 11). Þetta fyrirkomulag er þekkt meðal háskóla og kallar Lang (2002, bls. 172) slíkt fyrirkomulag *bandalag* (e. *federation*). Þegar um slíkt er að ræða halda allar stofnanir sjálfstæði sínu á allan hátt að því undanskildu að allir háskólarnir nema einn láta af sjálfræði á einni námslínu. Þessi eini háskóli tekur við forræði námslínunnar og ber akademíska ábyrgð á henni. Nemendur geta tekið námskeið við hvaða skóla sem er innan bandalagsins og bókasöfn eru samnýtt. Þetta hefur í för með sér meiri breidd í viðkomandi námslínu en um leið meiri sérhæfingu (Lang, 2002, bls. 172). Bandalag hefur yfirleitt ekki í för með sér fjárhagslegan sparnað og í raun getur það valdið kostnaðarhækkunum. Ólíkt öðrum samstarfsleiðum, sem byggja á veikleikum eins og of háum kostnaði og að ná honum niður, byggja

bandalög meira á styrkleikum og hafa það að markmiði að auka þá (Lang, 2002, bls. 174).

Samþætting (e. integration) er þriðji yfirflokkurinn á mynd 1. Hún felur í sér breytingar á stjórnskipan og uppbyggingu hlutaðeigandi stofnana og getur haft í för með sér að ný stofnun verður til eða starfandi stofnun verði lögð niður (Kohm o.fl., 2000, bls. 11-12; Kohm, 2002, bls. 25). Kohm (2000 bls. 12; Kohm, 2002, bls. 25) greinir fjögur mismunandi samstarfsform undir þessum yfirflokki, *stjórnþjónustustofnun, samstarfsstofnun, móður-dóttur-stofnun* og *samruna*.

Stjórnþjónustustofnun (e. management service organization) er sett á laggirnar til að sinna ákveðnum stjórnunarverkefnum í hlutaðeigandi stofnunum. Megin tilgangur með slíkri stofnun er að auka afköst þeirra sem eiga hlut að máli (Kohm o.fl., 2000, bls. 12; Kohm, 2002, bls. 15). Lang (2002, bls. 170-171) greindi frá því að meðal háskóla væri algengt að tveir eða fleiri skólar gerðu með sér *stjórnunarsamning (e. management by contract.)* Slíkur samningur hefur í för með sér að stærri stofnun tekur yfir stjórnslu minni háskóla. Þetta getur átt sér stað í kjölfar endurskipulagningar á háskólastiginu og þá færast ábyrgð á minni skólanum yfir á hendur stærri skólans frá ráðuneytinu. Þetta getur þó haft í för með sér að minni skólinn heldur ákveðnu staðbundnu sjálfstæði yfir starfsemi sinni. Frá ráðuneytinu séð hefur þetta sömu áhrif og *samruni (e. merger)* en frá háskólunum séð getur þetta litið meira út eins og *samband (e. affiliation)* sem nær til stjórnslupátta. Þetta fyrirkomlag getur verið fýsilegt fyrir litla háskóla til að halda starfsemi sinni gangandi í stað þess að sameinast inn í annan háskóla og vera lagður niður.

Samstarfsstofnun (e. joint venture) er stofnun sem sett er á laggirnar til að sinna ákveðnum stjórnunar- eða verkefnalegum verkefnum tveggja eða fleiri stofnana sem stýra sameiginlega samstarfsstofnuninni (Kohm o.fl., 2000, bls. 12; Kohm, 2002, bls. 25). Lang (2002, bls. 165) kallar slíkar samstarfsstofnanir á ensku *consortium* og háskólar stofna slíka stofnun í félagi til að úthýsa ákveðnum stjórnunarþáttum, stoðþjónustu eða námsbrautum. Samstarfsstofnun er rekin eins og hver önnur stofnun með eigin fjárráð, efnahag, stjórn og starfsfólk en er til vegna hlutaðeigandi háskóla sem venjulega tilnefna aðila í stjórn samstarfsstofnunarinnar. Hver samstarfsstofnun hefur yfirleitt bara eitt hlutverk, t.d. að reka bókasafn eða eina námsbraut. Þannig hefur þátttaka í

samstarfsstofnun í för með sér að háskólar geta gert varanlegar breytingar á starfsemi sinni og lagt niður t.d. bókasafn hjá sér en þó boðið upp á sömu þjónustu og jafnvel betri en áður, í gegnum samstarfsstofnunina. Allir þátttakendur í samstarfsstofnun eru sjálfviljugir hlutaðeigendur og geta hætt samstarfinu hvenær sem er og sagt sig úr samstarfsstofnuninni (Lang, 2002, bls.165 og 167).

Móður-dóttur-stofnun (e. parent-subsidiary structure) er sett á laggirnar til að taka yfir stjórnslu og stoðþjónustu annarra stofnana. Þetta er gert í þeim tilgangi að auka stjórnunarleg afköst og gæði þjónustunnar sem hlutaðeigandi stofnanir veita. Í sumum tilvikum halda hlutaðeigandi stofnanir auðkennum sínum en stundum verður endurskipulagning hlutaðeigandi stofnana svo mikil að þetta fyrirkomulag lítur meira út eins og samruni stofnana (Kohm o.fl., 2000, bls. 12; Kohm, 2002, bls. 25). *Dótturfélög og stoðþjónustustofnanir (e. subsidiaries and ancillaries)* þekkjast meðal háskóla en slíkt samstarf á sér yfirleitt ekki stað milli tveggja háskóla heldur er um allskyns stoðþjónustu að ræða sem er rekin í sér skipulagsheild en er þó í eigu ákveðins háskóla. Þetta getur átt við um stúdentagarða, bóksölur og mótuneyti (Lang, 2002, bls. 176-177).

Lang (2002) greinir frá einni samstarfsleið sem Kohm o.fl (2000; 2002) greina ekki í sinni rannsókn. *Sjálfstæði að hluta til þegar samruni á sér stað (e. semi-autonomous cooperations within merger)* getur hentað vel þegar landfræðilegar fjarlægðir eru milli þeirra stofnana sem renna saman. Þetta á sérstaklega við þegar litlar og sérhæfðar stofnanir renna inn í stærri háskóla en minni háskólinn heldur ákveðnu sjálfstæði yfir þeim námsleiðum sem hann hélt úti fyrir sameiningu (Lang, 2002, bls. 174). Til að tryggja fjárhagslegan starfsgrundvöll við þessar aðstæður hefur verið þróuð *leið til ábyrgrar miðlægar fjáruhlutunar (e. responsibility center budgeting)* sem felur í sér að hverri rekstrareiningu er tryggður rekstrargrundvöllur og samkostnaði er hlutfallslega deilt niður á hverja einingu (Lang, 2002, bls. 175).

Samruni (e. merger) er síðasta samstarfsformið sem Kohm o.fl. (2000; Kohm 2002) greindu frá. Samruni er þegar ein eða fleiri stofnanir hætta starfsemi og hlutverk hennar rennur inn í aðra stofnun eða þegar tvær eða fleiri stofnanir hætta starfsemi og ný stofnun er sett á laggirnar til að sinna hlutverki þeirra. Tilgangurinn með þessari endurskipulagningu er að auka stjórnunarleg afköst

og gæði verkefnanna eða þjónustunnar sem hlutaðeigandi stofnanir sinntu (Kohm, 2000, bls. 12-13).

1.2 Samrunar ríkisstofnana og háskóla

Meiri kröfur er stöðugt gerðar til opinberra stofnana um aukinn árangur og skilvirkni í starfi og jafnvel með minnkandi fjárframlögum. Það ýtir undir þörf fyrir stefnubundna endurskipulagningu og sameining er ein þeirra leiða sem hægt er að fara (Hiland, 2003, bls. 11; Frumkin, 2003, bls. 4).

Hugmyndir um sameiningar stofnana geta kviknað hjá hinum ýmsu hagsmunaaðilum og af margvíslegum ástæðum, þó helst fjárhagslegum eða af þörf til að stækka og auka markaðshlutdeild (Hiland, 2003, bls. 11). Slíkar hugmyndir eru mislengi í umræðu- og þróunarferli áður en ákvörðun er tekin um sameiningu. Viðhorf mismunandi hagsmunaaðila skipta máli í ákvörðunartökuferlinu en það er þó viðhorf ráðherra tilheyrandi ráðuneytis sem skiptir sköpum um hvort af sameiningu verði. Áður en ákvörðun er tekin um að sameina ríkisstofnanir þarf að finna leið til að leyfa hugmyndinni að þroskast, kanna þarf hversu raunhæf hún er og hvernig best sé að standa að breytingunum (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 9). Það, auk þess að svara spurningum um hvernig að sameiningunni verði staðið, er gert í *frumathugun* sem eins konar *fýsileikaathugun*.

Samkvæmt riti um vinnuferli sameininga sem fjármálaráðuneytið (2008, bls. 12) gaf út þarf frumkvæði að gerð slíkrar athugunar að koma frá hlutaðeigandi ráðuneyti. Tilgangur fýsileikaathugunar eru að komast að því hvort sameining viðkomandi stofnana sé raunhæfur kostur og til hvaða ráðstafana þurfi að taka til að nýja stofnunin, sem tekur við hlutverkum þeirra stofnana er sameinaðar verða, standist þær væntingar sem til hennar eru gerðar (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 12). Þótt stofnanir hafi svipað hlutverk eða starfsemi þeirra skarist á einhvern hátt er ekki þar með sagt að sameiningin verði árangursrík (Frumkin, 2003, bls. 4). Mikilvægt er að greina bæði ytra og innra umhverfi þeirra stofnana sem fyrirhugað er að sameina og meta áhrif þess á starfsemina. Rökstyðja þarf fyrirhugaðar breytingar með vísan í breyttar aðstæður í umhverfi eða breytta þörf fyrir þjónustu hlutaðeigandi stofnana. Skoða þarf alla raunhæfa samstarfsmöguleika og setja fram rök með og á móti fyrir hvern möguleika fyrir sig. Markmiðin með breytingunum þurfa að vera vel skilgreind

og skiljanleg fyrir hagsmunaaðila sem og markmið hinnar nýju stofnunar og framtíðarsýn hennar (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 13-14). Hagsmunaaðilum þarf að vera ljóst hvernig breytingarnar munu hafa áhrif á hvern hagsmunaaðilahóp fyrir sig og leita þarf álits hjá mikilvægustu hagsmunaaðilunum (Frumkin, 2003, bls. 4). Þetta á sérstaklega við um þá aðila sem reiða sig á starfsemi stofnana, til að mynda íbúa ákveðins svæðis eða sveitafélags. Skilgreina þarf hver faglegur og fjárhagslegur ávinningur sameiningarinnar verður og hvernig skuli meta árangurinn eftir á (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 12-13). Horfa þarf til verkefna og þjónustu stofnananna í markmiðasetningunni og skilvirkni í afköstum og búa til markmið sem allir hlutaðeigandi aðilar geta unnið að í sameiningu. Það eitt að sameina hlutaðeigandi stofnanir getur ekki verið markmið breytingarinnar og að sama skapi getur fjárhagslegur sparnaður ekki verið aðalröksemdin fyrir að sameiningu er hrundið í framkvæmd án vísan í breytt verkefni eða þjónustu (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 14-15; Frumkin, 2003, bls. 27). Líta má á sameininguna sjálfa sem verkfæri til að ná fram ákveðnum verkefna- eða þjónustulegum markmiðum, sameining er ekki markmið eitt og sér.

Í undirbúningsferli sameiningar er mikilvægt að hafa góð samskipti við lykilhagsmunaaðila og halda þeim upplýstum um gang mála. Þannig er hægt að sporna gegn varnarviðbrögðum og mótspyrnu sem gjarnan koma fram við breytingar (Frumkin, 2003, bls. 4). Þegar frumathugun hefur verið framkvæmd er mikilvægt að unnin sé skýrsla með helstu niðurstöðum hennar og þær kynntar öllum helstu hagsmunaaðilum áður en ákvörðun um sameiningu er tekin. Að þróa skilvirka og áhrifaríka samskiptastefnu getur ráðið því að sameiningin verði árangursrík (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 15; Frumkin, 2003, bls. 4).

Eftir að ákvörðun um sameiningu er tekin skal hafa skjót vinnubrögð til að koma hinni nýju stofnun á laggirnar. Sameina þarf fjárhags- og upplýsingakerfi, úthluta húsnæði og endurraða í skrifstofupláss eftir því sem þörf er á og mynda nýja og hvetjandi vinnustaðarmenningu sem er óháð þeirri menningu sem ríkti á fyrri stofnunum (Frumkin, 2003, bls. 5).

Einu til tveimur árum eftir sameininguna má huga að því að gera úttekt á sameiningarferlinu og starfsemi hinnar nýju stofnunar í samræmi við þá staðla sem skilgreindir voru í fýsileikaskýrslunni (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 10).

Á undanförunum árum hefur mikið verið um sameiningar ríkisstofnana sem og sveitarfélaga. Árið 2007 voru sveitarfélög landsins 79 og hafði þá fækkað um 118 síðan 1992. Árið 2006 voru ríkisstofnanir landsins 204 og hafði þá fækkað um 46 á átta árum (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 5).

Þrátt fyrir hátt hlutfall sameininga ríkisstofnana bendir rannsókn J.P. Kotters (1998, bls. 27) til þess að í einungis 15% tilfella skili sameiningar stofnana þeim árangri sem vonast var til. Helstu ástæður þessa eru taldar vera þær að markmið og framtíðarsýn séu ekki nógu skýr, fjárhagslegur ávinningur sé ofmetinn, starfsmannamálum ekki sinnt sem skyldi og ekki næst að vekja áhuga fólks á sameiningunni (Fjármálaráðuneytið, 2008, bls. 5).

Rannsókn sem Rowley (1997, bls. 9-10) gerði á sameiningum í háskólakerfinu leiddi hins vegar í ljós að í einungis 10% tilvika hafi útkoma sameiningarinnar valdið vonbrigðum. Rannsóknin náði til 30 sameininga á árunum 1987-1994 og voru drifkraftar sameininganna greindir. Niðurstaðan var sú að helstu drifkraftar sameininga voru m.a. að ná til stærri markhóps, verða leiðandi háskólastofnun á tilteknu svæði, auka námsframboðið og ná fram akademískri samhæfingu.

1.3 Hagsmunaaðilagreining

Í rekstri skipulagsheilda er mikilvægt að taka tillit til væntinga og þarfa hagsmunaaðila. Hagsmunaaðilar skipulagsheilda eru aðilar sem ætlast til ákveðinnar frammistöðu viðkomandi skipulagsheildar eða hafa hagsmuna að gæta sem ráðast af frammistöðu hennar (Newcombe, 2003, bls. 842).

Það getur verið erfitt að koma til móts við alla hagsmunaaðila því væntingar þeirra geta verið mismunandi og jafnvel stangast á við hagsmuni annarra hagsmunaaðila (Johnson, Whittington og Scholes, 2011, bls. 139). Því er nauðsynlegt að stjórnendur viti hverjir hagsmunaaðilar eru og flokki þá niður. Skoða þarf væntingar hvers hagsmunaaðilahóps og taka ákvarðanir um hvað skipulagsheildin skuli gera til að mæta þeim væntingum (Johnson o.fl., 2011, bls. 139; Newcombe, 2003, bls. 842).

Hægt er að flokka hagsmunaaðila í innri og ytri hagsmunaaðila. Innri hagsmunaaðilar eru þeir sem starfa innan viðkomandi skipulagsheildar og eru t.d. starfsmenn eða nemendur ef um skólastofnun er að ræða. Johnson og félagar (2011, bls. 139-140) skipta ytri hagsmunaaðilum upp í fjóra flokka.

Efnahagslegir hagsmunaaðilar (e. *economic stakeholder*) eru hluthafar auk samkeppnisaðila, birgja og dreifingaaðila. *Félagslegir og pólitískir hagsmunaaðilar* (e. *social/political stakeholders*) eru löggjafinn og stjórnvöld og þeir opinberu aðilar sem hafa með rekstur viðkomandi stofnana að gera. Þessi hópur er einn mikilvægasti hagsmunahópur ríkisstofnana. *Tæknilegir hagsmunaaðilar* (e. *technological stakeholders*) eru þeir aðilar sem áhrif hafa á nýja tækni og dreifingu hennar innan atvinnugreinarinnar. *Samfélagslegir hagsmunaaðilar* (e. *community stakeholders*) eru þeir sem verða fyrir áhrifum af gjörðum skipulagsheildarinnar. Þetta getur verið nærsamfélag viðkomandi stofnana, sem hefur ef til vill ekkert formlegt samband við viðkomandi stofnun en getur haft áhrif á og orðið fyrir áhrifum af velgengni hennar.

Að greina formlega hagsmunaaðilahópa er tiltölulega auðvelt en að greina óformlega hópa getur verið mun erfiðara (Newcombe, 2003, bls. 843-844). Að greina mikilvægi væntinga mismunandi hagsmunaaðilahópa getur verið lykilatriðið fyrir velgengni verkefnis. Þá eru þrjár spurningar sem stjórnendur þurfa að spyrja sig. Hversu líklegur er hver hagsmunaaðilahópur til að þvinga sínum væntingum fram? Hafa hagsmunaaðilar möguleika á að gera það? Hver eru hugsanleg áhrif hagsmunaaðila á stefnu verkefnisins? Ef þessum spurningum er svarað er auðveldara að flokka hagsmunaaðila rétt og þannig vita hvernig sambandi skuli halda við hvern og einn (Newcombe, 2003, bls. 844).

Hægt er að flokka hagsmunaaðila á margan hátt. Til að mynda er hægt að flokka þá eftir *valdi* (e. *power*) annars vegar og hins vegar *hversu fyrirsjáanlegir* (e. *predictability*) þeir eru (Newcombe, 2003, bls. 844). Algengara er að flokka hagsmunaaðila í fjóra flokka, eftir því *valdi* sem þeir hafa á gjörðir viðkomandi stofnunar annars vegar og hins vegar þeirra *hagsmuna* (e. *level of interest*) sem þeir hafa að gæta og ákvarðast af gjörðum viðkomandi stofnunar (Newcombe, 2003, bls. 844). Slíkt hagsmunaaðilakort má sjá á mynd 2. Í hverjum reit má svo sjá hvernig samband stjórnendur verða að hafa við hvern og einn hagsmunaaðilahóp (Johnson o.fl., 2011, bls. 142).

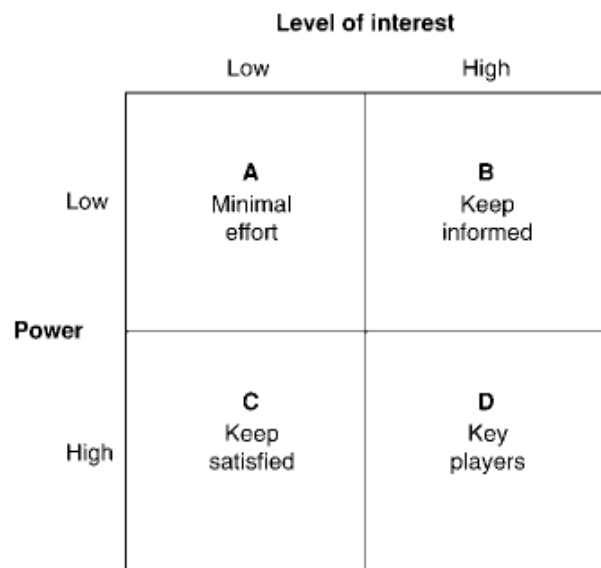
Í reit A, flokkast hagsmunaaðilar sem lítið vald hafa á gjörðir stofnunarinnar og lítilla hagsmuna að gæta. Lítið þarf að hafa fyrir þeim hópi. Í reit B flokkast þeir hagsmunaaðilar sem lítið vald hafa um ákvarðanir stofnunarinnar en hafa mikilla hagsmuna að gæta. Mikilvægt er að halda þessum hópum upplýstum

um stórar ákvörðunartökur og gott samband við þessa aðila er grundvallaratriði.

Þó svo að hagsmunaaðilahóparnir í reit A og B hafi lítið vald má ekki vanmeta þessa hópa. Ef óánægja þeirra verður of mikil geta þeir haft óæskileg neikvæð áhrif á valdameiri hagsmunaaðilahópa í reit C og D (Newcombe, 2003, bls. 845).

Í reit C eru þeir aðilar sem hafa mikið vald í höndum

sér en verða í raun fyrir litlum áhrifum. Þetta er erfiðasti hópurinn og mikilvægt að halda þessum aðilum ánægðum því um leið og þeir verða óánægðir með ákvörðunartökur eða gjörðir stofnunarinnar þá eykst áhugi þeirra á viðkomandi stofnun og um leið geta þeir færst yfir í reit D. Í reit D eru þeir hagsmunaaðilar sem kalla má *lykilleikmenn* (e. key players). Lykilleikmenn hafa mikið vald og mikilla hagsmuna að gæta svo mikilvægt er fyrir stjórnendur að allar stórar ákvarðanir séu ekki þvert á væntingar þessara aðila (Newcombe, 2003, bls. 845).



Mynd 2: Hagsmunaaðilakort

1.4 Sviðsmyndir

Uppruna sviðsmyndanotkunar má rekja til olúrisans Royal Dutch Shell á sjöunda áratugi síðustu aldar (Bood og Postma, 1997, bls. 633; Saussois, 2006, bls. 54). Fyrirtækið var meðvitað um mikilvægi þess að átta sig á ytra umhverfi og breytingum sem á því kunna að verða og vildi móta umhverfi sitt í stað þess að aðlagast því (Saussois, 2006, bls. 54). Shell varð þekkt fyrir notkun sviðsmynda þegar þeim tókst að sjá fyrir olúkreppuna 1977 – 1981 á undan öllum öðrum olúfyrirtækjum (Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson, 2007, bls. 19). Síðan þá hafa margir notað sviðsmyndagreiningu og sífellt þróast aðferðin og notkunarmöguleikarnir.

Sviðsmyndir (e. scenarios) eru „nokkrar hugsanlegar, en í grundvallaratriðum ólíkar, lýsingar á framtíðarástandi á tilteknu sviði og frásagnir af því hvernig það geti skapast“ (Eiríkur Ingólfsson o.fl., 2007, bls. 32). Sviðsmyndir veita skipulagsheildum tækifæri til að skoða framtíðina frá mörgum mismunandi sjónarhornum samtímis og markmið þeirra er að undirbúa skipulagsheildina fyrir hugsanlegar breytingar á helstu óvissuþáttum umhverfisins þannig skipulagsheildin sé tilbúin til að verjast ógnunum og nýta sér tækifæri í stað þess að bregðast við breytingum eftir á (Eiríkur o.fl. 2007, bls. 20; Wright og Cairns, 2001, bls. 4-5).

Sviðsmyndir er heppilegt að vinna í hópum. Stundum eru utanaðkomandi aðilar, oft sérfræðingar í sviðsmyndagerð, fengnir til að vinna sviðsmynda- verkefni eða stjórna því. Wright og Cairns (2011, bls. 9) vilja meina að markmiðum sviðsmyndagreiningarinnar sé best náð þegar hún er unnin af lykilleikmönnum og þeim hagsmunaaðilum sem mesta hagsmuna hafa að gæta. Þá eru sviðsmyndirnar trúverðugar fyrir þessum hóp og hann finnur fyrir hvatningu til að kynna niðurstöðurnar fyrir stærri hóp innan skipulags- heildarinnar eða samfélagsins.

Vinnuferli sviðsmyndagerðar er gjarnan skipt upp í þrep. Bood og Postma (1997, bls. 634) settu upp flæðirit með sex þrepum en lögðu áherslu á að vinnuferlið sé í raun ekki alltaf frá þrepi eitt og niður á þrep sex heldur getur verið nauðsynlegt að fara fram og til baka í ferlinu og endurskoða þrep sem þegar hafa verið kláruð. Á fyrsta þrepi er viðfangsefnið greint og afmarkað. Á öðru þrepi er gerð grein fyrir núverandi aðstæðum og tengdir þættir eru greindir. Á þriðja þrepinu eru drifkraftar flokkaðir, metnir og þeir valdir út sem best henta til uppsetningu sviðsmyndanna. Á fjórða þrepi eru sviðsmyndirnar settar saman, á fimmta þrepinu eru þær greindar og útskýrðar og þær myndir valdar sem henta verkefninu. Á sjötta þrepinu er svo sviðsmyndagreiningin notuð til að styðja ákvörðunartöku.

Wright og Cairns (2011, bls. 22) settu svipað ferli upp í átta þrepum. Á fyrsta þrepinu eru línur verkefnisins lagðar með því að skilgreina viðfangsefnið og afmarka það. Á öðru þrepi eru drifkraftarnir greindir og þeir flokkaðir á þriðja þrepinu. Á fjórða þrepi er útkomu flokkunarinnar lýst og flokkarnir settir upp í óvissu- og áhrifagraf á þrepi fimm. Á sjötta þrepi eru sviðsmyndirnar útbúnar, þeim er svo lýst á þrepi sjö og þróaðar áfram á þrepi átta. Þetta vinnuferli er

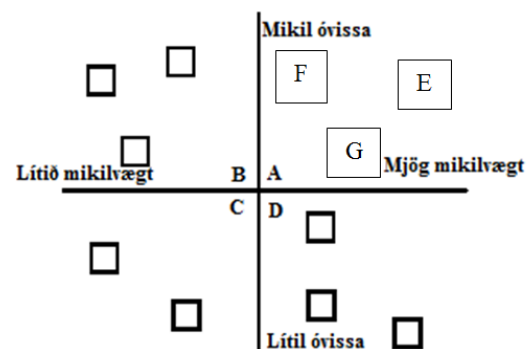
mjög ítarlegt og hentar vel þegar unnið er að stórum sviðsmyndaverkefnum í vinnuhópum. Það vinnuferli sem hér verður unnið eftir er fimm þrep og sett saman af höfundi upp úr þessum tveimur ferlum sem og leiðbeiningum Eiríks, Karls og Sævars (2007) um sviðsmyndagerð. Ástæða þess að höfundur kýs að nota sambland þessara leiða er að ekkert eitt af fyrirbyggjandi vinnuferlum á fullkomlega við eðli og stærð þessa verkefnis. Þetta verkefni er unnið af einum höfundi en ekki í vinnuhóp, sem settur er saman af innri hagsmunaaðilum, eins og Wright og Cairns (2011, bls. 25) benda á að árangursríkast sé.

Fyrsta þrepið er undirbúningsþrep og þar eru *línur verkefnisins lagðar*. Ákvarða þarf *meginviðfangsefnið* (e. *key focal issue*) og til hvers tíma skuli horft með sviðsmyndagerðinni, t.d. fimm eða tuttugu ár fram í framtíðina. Tímarammann þarf að skilgreina í samræmi við eðli viðfangsefnisins en hafa ber í huga að ekki má horfa til of langs eða of stutts tíma (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 71; Wright og Cairns, 2011, bls. 29). Að auki er mikilvægt að ákveða hvað skuli innlima stóran hluta skipulagsheildarinnar í verkefnið (Bood og Postma, 1997, bls. 634).

Þegar sviðsmyndagreiningin er gerð í stærri skipulagsheildum eða fleiri en einni skipulagsheild er ekki óalgengt að byrja ferlið á því að taka hálf-stöðluð (e. semi-structured) viðtöl við þá hagsmunaaðila sem hafa ákvörðunartökuvald, aðra valdhafa eða þá sem verða fyrir beinum áhrifum af gjörðum stofnunarinnar. Tilgangur viðtalanna er að fá yfirborðsmiklar upplýsingar um viðfangsefni verkefnisins, samhengi þess við umhverfisþætti (Wright og Cairns, 2011, bls. 29) og innsýn í persónulega skoðun lykilhagsmunaaðila á viðfangsefninu (Wright og Cairns, 2011, bls. 26). Eftir að viðtölin hafa verið tekin þarf að vinna *innihaldsgreiningu* (e. *content analysis*) þar sem ítrekað er farið yfir viðtölin, aðalatriðin dregin fram og flokkuð í yfirflokkka eða klasa. Æskilegt getur verið að setja saman skýrslu, sem inniheldur helstu þætti sem fram komu í viðtölunum en hafa ber í huga að innihald skýrslunnar má ekki vera rekjanlegt til einstakra einstaklinga. Þó þetta ferli geti verið mikil vinna er það ómetanlegt fyrir gæði sviðsmyndaverkefnisins þar sem upplýsingar úr skýrslunni veita þátttakendum verkefnisins innsýn í stöðu og skoðanir helstu hagsmunaaðila og hvetur þá til að huga að drifkröftum breytinga frá fleiri sjónarhornum en þeirra eigin (Wright og Cairns, 2011, bls. 26).

Á öðru þrepi eru *drifkraftar breytinga greindir*. Það eru þeir þættir sem líklegt er að mest áhrif hafi á þróun framtíðarástands, annað hvort vegna mikilvægi þeirra eða vegna óvissustigs. Mikilvægt er þó að horfa á drifkrafta í sambandi við starfsumhverfi viðkomandi skipulagsheilda en ekki almennt í heiminum (Wright og Cairns, 2011, bls. 30). Til að greina þessa þætti getur verið mikilvægt að framkvæma greiningar umhverfisþátta, t.d. PESTEL eða SVÓT greiningar (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 21; Wright og Cairns, 2011, bls. 31). SVÓT (e. SWOT) greining er tæki til að greina eða taka saman *styrkleika* (e. strengths) og *veikleika* (e. weaknesses) í innra umhverfi skipulagsheilda og *ógnanir* (e. threats) og *tækifæri* (e. opportunities) í ytra umhverfinu (Johnson o.fl., 2011, bls. 106). Með PESTEL greiningu eru óvissuþættir í ytra umhverfi flokkaðir í 6 flokka. *Pólítískir* (e. political) þættir segja til um áhrif stjórnvalda og ráðuneyta, *efnahagslegir* (e. economic) þættir eru til dæmis hvort þensla eða samdráttur sé í efnahagskerfi landsins og *samfélagslegir* (e. social) þættir eru þeir sem greina má í nærsamfélagi, t.d. menning, trúarbrögð og væntingar nærsamfélagsins. *Tæknilegir* (e. technological) þættir segja til um þróun í tæknilegu umhverfi, s.s. internetið og samskiptavefir og *umhverfisþættir* (e. environmental) eða „grænir“ þættir sem fjalla um mengunarmál og sóun. *Lagalegir* (e. legal) þættir segja til um lagalegt starfsumhverfi. Lagalegir og pólítískir þættir eru oft mjög tengdir og erfitt getur verið að greina þar á milli. Í SVÓT og PESTEL greiningum eru ekki allir þættir hvers þáttar týndir til heldur eingöngu lykilþættir breytinga í hverjum flokki og mat lagt á hvernig þeir geta breyst eða haft áhrif (Johnson o.fl., 2011, bls. 50).

Á þriðja þrepi eru *drifkraftarnir flokkaðir niður í klasa og þeir greindir eftir óvissu og mikilvægi*. Hér þarf að hafa í huga að það fer eftir eðli verkefnisins hversu ítarleg vinnan á þessu þrepi er. Skoða skal hvern og einn drifkraft fyrir sig eða klasa drifkrafta og hvernig viðkomandi þáttur getur þróast og



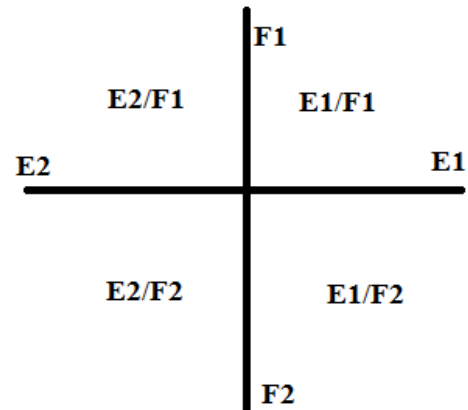
Mynd 3: Drifkraftar flokkaðir eftir óvissu og mikilvægi

hverjar geta verið orsakir og afleiðingar þeirrar þróunar (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 73; Wright og Cairns, 2011, bls. 33-36). Til að greina drifkraftana eftir óvissu

og mikilvægi er gott að raða kröftunum upp í graf, þar sem á x-ásnum er mikilvægi og á y-ásnum er óvissa. Á mynd 3 má sjá hvernig drifkröftum hefur verið raðað upp í slíkt graf. Mikilvægustu drifkraftarnir lenda í svæði A, þar sem mikilvægi og óvissa er mikil.

Drifkraftarnir úr svæði A eru svo teknir og þeim gefnir bókstafirnir E, F, G o.s.frv. eftir fjölda þeirra krafta sem lenda á svæðinu. Byrjað er á því að taka tvo af þessum þáttum, E og F, og þeir settir í nýtt graf, þar sem E er á x-ás og F er á y-ás (sjá mynd 4). Ef E stendur fyrir

aðsókn nemenda, yrði E1, mjög mikil aðsókn, lengst til hægri og lengst til vinstri mjög dræm aðsókn, E2. Út úr grafinu koma fjórar mismunandi framtíðarsýnir. Ganga þarf úr skugga um að E og F séu ekki háðir hvorum öðrum. Ef svo er getur þurft að skipta öðrum hvorum út fyrir G eða búa til



nýjan drifkraft sem settur er saman úr einhverjum þeirra sem lenda á svæði A

Mynd 4: Valdir drifkraftar settir upp í graf og útkoman er fjórar sviðsmyndir

(Eiríkur o.fl., 2007, bls. 74-75; Wright og Cairns, 2011, bls. 37-39).

Á fjórða þrepinu eru sviðsmyndirnar smíðaðar. Hér þarf að gera lýsingar á jaðarástandi þeirra drifkrafta sem valdir voru. Fyrir E2, mjög dræm aðsókn nemenda, og E1, mikil aðsókn nemenda sem og fyrir F1 og F2. Grafið með E og F er skoðað vel og gerðar eru sögur fyrir hverja og eina af þessum fjórum útkomum, E1/F1, E1/F2, E2/F1 og E2/F2. Þegar sögurnar eru gerðar þarf að hugsa til þátta á borð við stöðu efnahagsástands, samfélagsins, tækniþróunar, stöðu stjórn mála, bæði á viðkomandi svæði sem og á landsvísu og fleiri þátta sem eiga við eðli verkefnisins (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 76; Wright og Cairns, 2011, bls. 40-41).

Eftir að þessir þættir hafa verið skoðaðir og ræddir innan hópsins þarf að búa til sviðsmyndasögurnar. Gott er að byrja allar sögurnar í nútíðinni og rekja sig áfram í gegnum þá atburði sem verða til þess að framtíðin verður eins og sagt er frá í viðkomandi sviðsmynd. Sögurnar verða að vera sjálfstæðar, mikilvægt er að þær séu trúverðugar og grípandi lýsingar svo þær nái til þeirra hóps sem

þær eru ætlaðar, til dæmis stjórnenda (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 77; Wright og Cairns, 2011, bls. 43).

Wright og Cairns (2011, bls. 39) leggja áherslu á að hægt sé að nota allar fjórar sviðsmyndirnar og búa til fjórar mismunandi sögur. Eiríkur, Karl og Sævar (2007, bls. 76) vilja hins vegar meina að þátttakendur meti hvort allar fjórar myndirnar eiga við eða hvort einungis skuli vinna með tvær eða þrjár niðurstöður.

Fimmta þrepið er *ad nota sviðsmyndirnar* til þess að rökstyðja ákvarðanir eða val á stefnu. Fræðimenn (Bood og Postma, 1997, bls. 635; Eiríkur o.fl., 2007, bls. 59; Wright og Cairns, 2011, bls. 43) hafa þó bent á að það að fara í gegnum sviðsmynndaferlið sjálft er jafn mikilvægt og niðurstöðurnar sem út koma því lærdómurinn í slíku ferli er ómetanlegur fyrir skipulagsheildina.

Notagildi sviðsmynnda innan skipulagsheildarinnar er fjölbreytt og hefur víkkað mikið frá því þær komu fyrst fram. Til að mynda nýtast þær við mat og val á stefnu í stefnumótunarferli, samþættingu eigindlegra og meginlegra gagna ýmissa framtíðargreininga, bera kennsl á möguleika sem kunna að leynast í framtíðinni og hrinda af stað lærdómsferli innan skipulagsheildarinnar. Að auki eru sviðsmyndir gagnlegar til að benda stjórnendum á og gera þá meðvitaða um óvissuþætti í umhverfinu og víkka sjóndeildarhring (e. mental model) þeirra (Bood og Postma 1997, bls. 635).

Þó að notagildi sviðsmynnda sé víðtækt eiga þær ekki alltaf við. Eiríkur og félagar (2007, bls. 57) benda á að ferlið skuli taka þrjá til sex mánuði og því skuli ekki leggja af stað í sviðsmyndagreiningu ef tíminn er of naumur. Þeir benda á að þátttakendur þurfi tíma til að meðtaka og tileinka sér nýjar upplýsingar en ef um einstaklinga vana sviðsmyndagreiningum er að ræða er möguleiki að gera einfalda sviðsmyndagreiningu á skemmri tíma (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 57). Wright og Cairns (2001, bls. 165) hafa hins vegar þróað vinnuferli sem gerir starfshópum kleift að vinna sviðsmyndagreiningu á einum sólarhring.

Ef verkefni nýtur ekki fulls stuðnings yfirstjórnar og þeirra sem eiga að hrinda nýjum hugmyndum í framkvæmd er sviðsmyndagreining í raun lítils virði. Þegar þörfin fyrir sviðsmyndagreiningu er óljós og markmiðið ekki nægilega skilgreint er ólíklegt að hún nýtist við stefnumótandi umræður eða

ákvörðunartöku (Eiríkur o.fl., 2007, bls. 57 - 58). Þessi atriði er mikilvægt að hafa í huga áður er lagt er af stað í sviðsmýndaferli.

2 Aðferðafræði og framkvæmd greiningar

Sviðsmyndagreining er aðferð sem hægt er að nota til að skyggjast inn í framtíðina og gera sér grein fyrir hvað hún gæti borið í skauti sér varðandi starfsumhverfi einnar eða fleiri skipulagsheilda. Til að framkvæma slíka greiningu er nauðsynlegt að fá fram hugmyndir og sjónarmið sem flestra aðila sem tengjast viðkomandi skipulagsheildum og eru þeim mikilvægir. Þetta er gert til að sviðsmyndirnar verði eins raunhæfar og kostur er. Til að greina hverjir lykilaðilar eru þarf að beita *hagsmunaaðilagreiningu*. Þegar kennsl hafa verið borin á lykilaðila eru tekin *hálf-stöðluð viðtöl* við þá einstaklinga sem varpað geta ljósi á sem flesta þætti í innra og ytra umhverfi og hugsanlegar breytingar. Upp úr viðtölunum eru framkvæmdar *umhverfisþátta- og drifkraftagreiningar*. Í kjölfarið eru smíðaðar sviðsmyndir sem gefa notendum þeirra hugmyndir um hvernig framtíðin getur litið út eftir ákveðin tíma.

Rannsóknarspurningin sem leitast er við að svara í þessu verkefni er:

Hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?

Til að finna svar við henni voru settar fram þrjár undirspurningar.

1. *Hverjir eru drifkraftar breytinga í ytra og innra umhverfi skólanna?*
2. *Hverjir eru mikilvægustu hagsmunaaðilar viðkomandi skóla?*
3. *Hver væru markmið með nánara samstarfi eða sameiningu viðkomandi stofnana?*

Nánari grein verður gerð fyrir framkvæmd rannsóknarinnar og rannsóknaraðferðum.

2.1 Hagsmunaaðilagreining

Til að svara undirspurningu númer tvö, *hverjir eru mikilvægustu hagsmunaaðilar viðkomandi skóla?* verða hagsmunaaðilar Háskólans á Akureyri og Hólaskóla greindir og flokkaðir niður í innri og ytri hagsmunaaðila og eftir valdi og áhrifum. Höfundur vinnur greininguna upp úr fyrirbyggjandi gögnum, einna helst starfssamningum skólanna við mennta- og menningarmálaráðuneytið (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012a; 2012b), viðaukum þeirra (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c; 2012d) og skýrslu Ríkisendurskoðunar um Hólaskóla frá nóvember 2011. Í

viðtölum við innri hagsmunaaðila verða viðmælendur spurðir út í hagsmunaaðilagreininguna og helstu hagsmunaaðilar dregnir fram eftir úrvinnslu viðtala.

2.2 Viðtöl

Viðtöl verða tekin við innri hagsmunaaðila beggja skóla. Notast verður við *hálf-stöðluð viðtöl* (e. *semi-structured interviews*). Slík viðtöl gera viðmælendum kleift að láta í ljós skoðanir sínar og tilfinningar um ákveðið málefni en um leið er viðtalinu beint í átt að þeim viðfangsefnum sem nauðsynlegt er að fá upplýsingar um (Wright og Cairns, 2011, bls. 26).

Viðtölunum er skipt upp í tvennt. Í fyrri hlutanum eru viðmælendur spurðir út í hagsmunaaðila og hverja þeir telja vera helstu hagsmunaaðila samstarfs eða sameiningar skólanna tveggja. Í seinni hlutanum eru viðmælendur spurðir út í stöðu skólans og drifkrafta breytinga. Notast er við spurningalista frá Wright og Cairns (2011, bls. 29-30):

1. Hvernig myndir þú persónulega vilja sjá framtíð Háskóla á Akureyri og Hólaskóla eftir 4-5 ár?
2. Hvaða lykilþáttur/þættir þurfa að koma til eða hvaða atburðir verða að eiga sér stað til að þessi framtíðarsýn verði að veruleika?
3. Hver heldur þú að séu lykilaðilar sem koma að því að þetta verði að veruleika?
4. Hvaða þættir í nútíðinni sérðu fyrir þér að séu grundvöllur fyrir að slík framtíð verði að veruleika?
5. Hvaða hindranir sérðu fyrir þér að gætu komið í veg fyrir að slík framtíð verði að veruleika?
6. Hvaða þáttur/þættir heldur þú að séu mestu áhrifavaldar þess að við erum þar sem við erum í dag?

Markmið viðtalanna er að fá fram persónulegar skoðanir viðmælenda og spurt er út í viðkvæm málefni, s.s. skoðanir um fýsileika ákveðinna samstarfsforma. Wright og Cairns (2011, bls. 26) benda á mikilvægi þess að trúnaðar sé gætt milli viðmælenda og höfundar og því kemur ekki fram í verkefni þessu við hverja var rætt og ekki verður vísað sérstaklega í viðmælendur.

2.3 Umhverfisþáttgreining

Upp úr viðtölum við hagsmunaaðila eru unnar greiningar á umhverfisþáttum. SVÓT greining er til að greina styrkleika og veikleika í innra umhverfi auk ógnanna og tækifæra í ytra umhverfi skólanna tveggja. Að auki verður PESTEL greiningu beitt til að kanna ytri umhverfi nánar og flokka umhverfisþætti niður í pólitíska, efnahags-, samfélags-, tækni-, umhverfis- og lagalega þætti.

2.4 Sviðsmyndagreining

Við sviðsmyndagreiningu verður notast við vinnuferli sviðsmynda sem höfundur setti saman úr þremur vinnuferlum í kafla 1.4. Fylgt verður hverju skrefi fyrir sig að því undanskildu að höfundur mun að mestu leyti vinna sviðsmyndirnar einn en ekki vinnuhópur eins og gert er ráð fyrir í sviðsmyndagerð. Höfundur mun þó leitast við að fá álit hagsmunaaðila á hverju stigi greiningarinnar eins og kostur er.

Í sviðsmyndagreiningunni verða niðurstöður úr viðtölunum nýttar og úr þeim greindir drifkraftar. Engin skýrsla verður þó gerð upp úr viðtölunum eins og æskilegt væri ef um stærra verkefni væri að ræða en niðurstöðurnar verða þó teknar saman í viðauka 2. Undirspurningum eitt og þrjú; *hverjir eru drifkraftar breytinga í ytra og innra umhverfi skólanna?* og *hver væru markmið með nánara samstarfi eða sameiningu viðkomandi stofnana?* verður svarað í sviðsmyndagreiningunni. Rannsóknarspurningunni sjálfri verður auk þess svarar en hún er: *hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?*

2.5 Takmarkanir greiningarinnar

Eins og fram kemur í kafla 1.4 um vinnuferli sviðsmyndagreiningar er árangursríkast að velja vinnuhóp greiningarinnar úr hópi innri hagsmunaaðila viðkomandi skipulagsheilda. Wright og Cairns (2011) leggja áherslu á að hópurinn sé eins fjölbreyttur og unnt er til að ná fram víðu sjónarhorni. Þetta verkefni er hins vegar unnið af einungis einum aðila. Þó svo að viðtöl við hagsmunaaðila gefi höfundi innsýn í hugmyndir margra aðila eru sviðsmyndirnar sjálfar smíðaðar af höfundi einum og ekki eins marktækar og ef vinnuhópur frá báðum stofnunum hefði komið að þeirri vinnu. Að auki

vinnur höfundur einn að fimmta skrefinu í sviðsmyndagerðinni sem er notkun sviðsmýnda. Þar dregur höfundur fram þau áhrif sem hver og ein sviðsmýnd gæti haft á mismunandi hagsmunaaðilahópa. Æskilegra hefði verið að vinna þennan hluta greiningarinnar í hópi einstaklinga frá báðum stofnunum.

Höfundur og leiðbeinandi verkefnisins koma báðir úr röðum innri hagsmunaaðila Háskólans á Akureyri og verkefnið er að stórum hluta unnið innan skólans. Því er ljóst að niðurstöður verkefnisins gætu litast af sjónarmiðum Háskólans á Akureyri frekar en Háskólans á Hólum.

3 Háskólastigið

Háskóli Íslands var stofnaður árið 1911 og var eini háskólinn á Íslandi þar til Háskólinn á Akureyri var stofnaður 1987. Nú eru sjö háskólar á Íslandi og er Hólaskóli minnstur þeirra. Háskólarnir á Norðurlandi hafa báðir skapað sér töluverða sérstöðu í námsframboði og námsgreinar á borð við iðjuþjálfun, sjávarútvegsfræði, fiskeldisfræði og hestafræði eru eingöngu í boði við norðlensku háskólana.

3.1 Háskólinn á Akureyri

Háskólinn á Akureyri, HA, var stofnaður 5. september 1987 en þá hófst kennsla í tveimur námsgreinum, hjúkrun og iðnrekstrarfræði í Íþróttahöllinni á Akureyri. Upphaf skólans má rekja til ársins 1982 en þá starfrækti þáverandi menntamálaráðherra, Ingvar Gíslason, nefnd sem fékk það hlutverk að kanna möguleikann á háskólakennslu á Akureyri (Hjalti Jóhannesson og Stefán G. Jónsson, 1993, bls. 1). Tilgangur háskóla á Akureyri var að „efla Akureyri sem miðstöð mennta og vísinda utan höfuðborgarinnar“ (Hjalti Jóhannesson og Stefán G. Jónsson, 1993, bls. 1; Bragi Guðmundsson, 2012, bls. 17). „Lögd var áhersla á að námið yrði stutt, hagnýtt og í nánnum tengslum við atvinnulífið“ (Hjalti Jóhannesson o.fl., 1993, bls. 2). Ástæðan fyrir að þessar tvær greinar voru valdar til kennslu í upphafi var m.a. mikill skortur á hjúkrunarfræðingum á svæðinu (Hafdís Skúladóttir, 2012, bls. 42) og var það álit starfsnefndar menntamálaráðherra árið 1987 að þörf væri á iðnrekstrarfræðinami á Akureyri (Hjalti Jóhannesson og Stefán G. Jónsson, 1993, bls. 22).

Vöxtur háskólans var hraður og 1988 var bætt við námslínu í rekstrarfræði og sjávarútvegsfræði árið 1990. Úr Íþróttahöllinni færðist starfsemin í Þingvallastræti 23 og Glerárgötu 36. Í kjölfarið bættist við á kennaradeild, nám í iðjuþjálfun og meistaranám í hjúkrun. Framtíðarhúsnæði HA á Sólborgarsvæðinu var tekið í notkun og framkvæmdir við viðbyggingu hófust (Þorsteinn Gunnarsson, 2000, bls. 1). Fjarnám hófst haustið 1998 í hjúkrunarfræði og varð það eingöngu í boði á Ísafirði til að byrja með (Hafdís Skúladóttir 2012, bls. 46). Á sama tíma hófst fjarkennsla í rekstrarfræði sem varð fljótt mjög útbreidd um landið og vel sótt en haustið 2001 voru 150 stúdentar skráðir í fjarnám frá 11 stöðum á landinu (Hans Kristján

Guðmundsson og Þórir Sigurðsson, 2012, bls. 70). Í dag er öll starfsemi Háskólans á Akureyri á Sólborgarsvæðinu og enn verið að byggja við annars glæsilega aðstöðu. Haustið 2011 voru 1670 stúdentar í námi við HA. Boðið er upp á grunnnám í 11 greinum og meistaranám í fjórum á þremur fræðasviðum, hug- og félagsvísindasviði, viðskipta- og raunvísindasviði og heilbrigðisvísindasviði. Fjöldi staðarnema var 751 en fjar- og lotunemar voru samtals 919 (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c, bls. 10-11).

Á viðskipta- og raunvísindasviði eru tvær deildir, viðskiptadeild og auðlindadeild. Samkenntsla er á milli deilda og eykur það gæði menntunar þeirra einstaklinga sem stunda nám á sviðinu (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c, bls. 5). Á auðlindadeild eru tvær námslínur, líftækni og sjávarútvegsfræði, sem báðar hafa sérstöðu á Íslandi. Nám deildarinnar leggur áherslu á nýtingu auðlinda með sjálfbærum hætti (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c, bls. 6).

Á hug- og félagsvísindasviði eru þrjár deildir, kennaradeild, lagadeild og félagsvísindadeild sem allar bjóða upp á grunn- og meistaranám. Á heilbrigðisvísindasviði eru einnig þrjár deildir, hjúkrunarfræði, iðjuþjálfunarfræði og framhaldsnámsdeild (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c, bls. 5-7). Ekki verður gerð nánari grein fyrir starfsemi þessara sviða þar sem snertiflötur þeirra við starfsemi Hólaskóla er lítill.

Háskólinn á Akureyri er opinber háskóli og innheimtir ekki skólagjöld af nemendum sínum. Hann tekur virkan þátt í samstarfsneti opinberu háskólanna og leggur áherslu á að efla samstarf sitt við aðra háskóla sem og rannsóknarstofnanir (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012c, bls. 11).

3.2 Hólaskóli – Háskólinn á Hólum

Hólaskóli – Háskólinn á Hólum á rætur að rekja aftur til upphafs 12. aldar en þá hélt Jón Ögmundsson, fyrsti biskup á Hólum, skóla fyrir prestsefni. Árið 1882 var settur á laggirnar búnaðarskóli að Hólum og hefur skólahald verið nær óslitið síðan þá. Á þessum tíma hefur skólinn breyst töluvert, aðlagast umhverfinu og breyttum þjóðfélagsaðstæðum. Árið 2003 fékk Hólaskóli heimild til að starfa á háskólastigi og bjóða upp á nám til grunngráðu (Hólaskóli – Háskólinn á Hólum, e.d.a). Með lögum um breytingar á lögum um

búnaðarfræðslu nr. 173/2006 var skólinn formlega gerður að háskóla og fékk heitið *Hólaskóli – Háskólinn á Hólum*.

Samkvæmt viðauka með samningi mennta- og menningarmálaráðuneytisins (2012d, bls. 3) og Hólaskóla er skólinn „miðstöð fyrir kennslu og rannsóknir í hrossarækt og hestamennsku, fiskeldi, og ferðaþjónustu í dreifbýli“. Að auki hefur skólinn sérhæft sig í sjávar- og vatnalíffræði sem og viðburðastjórnun. Í samningnum kemur fram að áhersla sé lögð á samstarf við háskóla, stofnanir og viðkomandi atvinnugreinar bæði innan lands sem utan (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 3).

Skólaárið 2011-2012 innrituðust 270 nemendur og boðið var upp á fimm námsleiðir til diplómagráðu, fimm námsleiðir til bakkalár gráðu, þar af tvær í samstarfi við aðra opinbera íslenska háskóla og tvær námsleiðir til meistargráðu. Boðið er upp á fjarnám með staðbundnum lotum í ferðamáladeild og fiskeldisdeild en eingöngu staðarnám í hestafræðideild.

Þar sem Hólaskóli er opinber háskóli innheimtir hann ekki skólagjöld af nemendum sínum (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 5). Hins vegar er skólanum heimilt að starfrækja alþjóðlega deild í hrossarækt og hestamennsku og innheimta skólagjöld af nemendum þeirrar deildar (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012b, bls.1). Aðstaða til verklegrar kennslu og rannsókna á því sviði er til fyrirmyndar á Hólum. Þar eru þrjár reiðhallir, þar af ein 1545 m² með stúku, skeiðvöllur, rannsóknarhesthús og þrjú önnur hesthús með aðstöðu fyrir samtals 270-280 hesta auk aðstöðu til dýralækninga. Að auki á skólinn yfir 100 hektara af ræktuðu landi, 2000 hektara af beitilandi og u.þ.b. 120 hross, þar af er um þriðjungur sérþjálfaðir kennsluhestar (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 5). Aðstaða til verklegrar kennslu í öðrum deildum er einnig góð. Á Hólum er eldisstöð sem nýtt er fyrir kynbættar bleikjur og í Verinu á Sauðárkróki hefur skólinn til umráða 1500 m² húsnaði til kennslu og rannsókna (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 5).

Hlutfall erlendra nemenda í hestafræði er hátt eða á milli 30-40%. Deildin er alþjóðleg miðstöð menntunar um íslenska hestinn sem skýrir hátt hlutfall útlendinga við deildina. Hins vegar fer öll kennsla deildarinnar fram á íslensku sem eflaust dregur úr þeim fjölda sem annars hefðu áhuga á að sækja námið. Hestafræðideild Háskólans á Hólum hefur mikilvægu hlutverki að gegna í

faglegri uppbyggingu Íslandshestamenskunnar á erlendri grundu. Hún styður við og eflir forystuhlutverk Íslands í atvinnugreininni á alþjóðavettvangi og opna nýja markaði fyrir íslenska hestinn (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 10).

Við Hólaskóla eru 49 starfsmenn í 44,4 stöðugildum, þar af eru 27,4 stöðugildi akademískra starfsmanna og reiðkennara (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 7-8). Það þýðir að 17 stöðugildi eða rúm 38% starfsmanna eru í öðrum störfum, þar af eru 10 starfsmenn á rekstarsviði skólans (Hólaskóli – Háskólinn á Hólum. e.d.b).

3.3 Þörf fyrir endurskipulagningu

Í kjölfar bankahrunsins, sem varð á Íslandi í október 2008, var ljóst að hagræða þyrfti í ríkisrekstri svo um munaði. Á sama tíma var ljóst að huga þyrfti að endurskipulagningu í menntakerfinu og auka tengingu milli menntunar og nýsköpunar í þekkingartengdum iðnaði (Taxell, Yelland, Gillespie, Linna og Verbeek, 2009, bls. 1). Í janúar 2009 setti mennta- og menningarmálaráðuneytið saman ráðgjafahóp erlendra sérfræðinga með Christoffer Taxell í fararbroddi og fékk hópurinn það hlutverk að kanna hvaða breytingar þyrfti að gera á háskólakerfinu til að tryggja skilvirkni og gæði menntunar og rannsókna svo það nýttist samfélaginu sem best (Taxell o.fl., 2009, bls. 1-2). Á sama tíma starfaði íslensk verkefnastjórn sem hafði sambærilegt hlutverk og niðurstöður þess hóps voru að mörgu leyti sambærilegar niðurstöðum erlenda sérfræðihópsins.

Á Íslandi eru starfræktir fleiri háskólar miðað við fjölda íbúa en þekktist annars staðar í heiminum (Menntamálaráðuneytið, 2009, bls. 7). Að sama skapi hefur vöxtur íslenska háskólakerfisins verið hraðari en í nánast öllum öðrum OECD löndum¹. Því er þörf á hraðara aðlögunarferli að breyttum aðstæðum en hjá öðrum löndum (Taxell o.fl., 2009, bls. 3). Þótt samrunar hafi nú þegar átt sér stað, nú síðast árið 2008 þegar Kennaraháskóli Íslands rann inn í Háskóla Íslands (Háskóli Íslands, 2008, bls. 4), er þörf á frekara samstarfi og samþættingu (e. integration) milli háskóla til að tryggja skilvirkt og samstíga menntakerfi (Taxell o.fl., 2009, bls. 9-10). Til að mynda er ekki úr vegi að

¹ OECD löndin eru 34 og eru staðsett í Norður- og Suður Ameríku, Evrópu, Asíu og Eyjaálfu. Lista yfir löndin má sjá á heimasíðu OECD, <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>

skoða möguleika á samnýtingu í stoðkerfum háskólanna (e. administrative support) en um 19% af heildarrekstrarkostnaði skólanna fer í rekstur stoðdeilda (Taxell o.fl., 2009, bls. 10).

Ekki má gleyma landsbyggðinni í vangaveltum um samruna. Fjórir háskólar eru staðsettir utan höfuðborgarsvæðisins, tveir í Borgarfirði og tveir á Norðurlandi. Það leikur enginn vafi á því að staðsetning þessara skóla í dreifðum byggðarlögum hefur skipt sköpum um hagþróun í nærsamfélagi þeirra. Tryggja þarf að með skipulagsbreytingum séu enn til staðar menntastofnanir á landsbyggðinni (Taxell o.fl., 2009, bls. 10).

Niðurstöður erlenda sérfræðingahópsins voru m.a. þær að mikilvægt væri að endurskipuleggja uppbyggingu háskólakerfisins eins fljótt og auðið er til að hámarka skilvirkni þess. Hópurinn leggur áherslu á mikilvægi þess að samkeppni ríki í menntakerfinu en ekki síður að samvinna á milli stofnana sé góð. Hópurinn leggur til að tveir háskólar starfi á Íslandi. Þannig ættu Háskólinn á Bifröst og Listaháskólinn að renna inn í Háskólann í Reykjavík og opinberu háskólarnir að renna saman undir einn hatt, Háskóla Íslands (Taxell o.fl., 2009, bls. 19). Íslenska verkefnastjórnin lagði einnig áherslu að háskólum yrði fækkað með sameiningum eða sameiginlegum rekstri háskólana. Hún vill meina að slík aðgerð myndi ekki eingöngu hafa í för með sér fjárhagslegan sparnað heldur einnig tryggja aukin gæði og viðhalda fjölbreytni í námsframboði (Menntamálaráðuneytið, 2009, bls. 7). Burtséð frá því hvort takist að sameina háskóla eður ei telur verkefnastjórnin brýnt að auka samvinnu skólanna, samnýta ákveðna stoðþjónustu og styrkja það nám sem í boði er (Menntamálaráðuneytið, 2009, bls. 8).

Árið 2011 tók Ríkisendurskoðun út starfsemi Hólaskóla og var niðurstaðan sú að endurskoða þyrfti starfsemi skólans og taka ákvörðun um framtíð hans. Ríkisendurskoðun gerði athugasemd við ársreikninga skólans fyrir árin 2009 og 2010 og taldi ljóst að þeir myndu ekki sýna rétta mynd af fjárhagslegri stöðu hans. Hólaskóli hefur safnað miklum skuldum undanfarin ár og í árslok 2010 voru heildarskuldir skólans 207 milljónir króna. Engu að síður virðist skólinn hafa náð ákveðnum tókum á rekstrinum en frá og með árinu 2009 hefur hann rúmast innan fjárveitinga þrátt fyrir mikinn niðurskurð (Ríkisendurskoðun, 2011, bls. 3).

Ljóst er að Hólaskóli er mikilvæg stofnun í heimabyggð sinni og aðstaða til kennslu og rannsókna er góð. Samstarfsnet opinberu háskólanna gerir skólanum kleift að sérhæfa sig í þeim fræðigreinum sem þar eru kenndar en Ríkisendurskoðun telur þó að skólinn hafi takmarkaða möguleika til að vaxa og þróa námsbrautir sínar án þess að stofna til góðs sambands við aðra háskóla. Miklar skuldir Hólaskóla vekja upp spurningar um hagkvæmni þess að reka skólann í óbreyttri mynd. Með sameiningu Hólaskóla við aðra háskólastofnun getur myndast tækifæri til að endurskipuleggja starfsemi Hólaskóla með það að leiðarljósi að auka fjölbreytni og gæði akademískrar starfsemi og námsframboðs sem og skilvirkni í rekstri (Ríkisendurskoðun, 2011, bls. 25).

Sameining við aðra háskóla er ekki eina leiðin sem Ríkisendurskoðun telur færa til að tryggja framtíðarstarfsemi í Hólaskóla. Árið 2008 samþykkti ríkisstjórn Íslands að Hólaskóli yrði gerður að sjálfseignarstofnun á forræði þeirra atvinnugreina sem skólinn lítur að. Þegar ný ríkisstjórn tók við í febrúar árið eftir ákvað hún hins vegar að hætta við þessar breytingar og leitaði þess í stað leiða til að sameina Landbúnaðarháskóla Íslands og Hólaskóla. Sú sameining þótti hins vegar ekki líkleg til að skila verulegri hagræðingu í rekstri (Ríkisendurskoðun, 2011, bls. 23). Ríkisendurskoðun telur að mennta- og menningarmálaráðuneytið verði að taka afstöðu til þess hvernig skólinn muni starfa til framtíðar, hvort þessi leið að stofnuð verði sjálfseignarstofnun verði farin eða samrunar við aðra háskóla kannaðir. Þriðji möguleikinn sem Ríkisendurskoðun setur fram er að mennta- og menningarmálaráðuneytið geri samning um kennslu og rannsóknir við Hólaskóla á grundvelli 21. gr. laga nr. 63/2006 um háskóla (Ríkisendurskoðun, 2011, bls. 25). Slíkur samningur var undirritaður 4. júlí 2012 (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012b). Því dregur höfundur þá ályktun að mennta- og menningarmálaráðherra hafi tekið afstöðu til framtíðar skólans og hann skuli starfa áfram sem sjálfstæð stofnun, innan samstarfsnets opinberu háskólanna.

3.4 Samstarfsnet opinberu háskólanna

Upphaf samstarfsnets opinberu háskólanna má rekja til þeirrar vinnu sem erlendi sérfræðihópurinn með Taxell í fararbroddi lagði í að greina háskóla-umhverfið á Íslandi sem og vinnu íslensku verkefnastjórnarinnar sem vann að sama markmiði. Í ágúst 2010 var stefna um samstarfið gefin út af mennta- og

menningarmálaráðuneytinu sem skipaði einnig verkefnastjórn samstarfsnetsins. Að samstarfsnetinu koma Háskóli Íslands, Háskólinn á Akureyri, Landbúnaðarháskóli Íslands og Hólaskóli – Háskólinn á Hólum.

Markmið samstarfsnetsins er þríþætt, í fyrsta lagi að efla starf opinberu háskólanna hvað varðar kennslu, rannsóknir og nýsköpun með það í huga að styrkja uppbyggingu í íslensku samfélagi. Í öðru lagi er markmiðið að hagræða í rekstri skólanna og nýta betur fjármuni og í þriðja lagi að tryggja háskólastarfsemi víðsvegar um landið (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2010).

Samstarfsnetið gerir skólunum auðveldara fyrir að standa sameiginlega að námslínunum, gefur nemendum aukin tækifæri við samsetningu náms með því að sækja námskeið í alla skóla innan samstarfsnetsins og gerir kennurum kleift að uppfylla kennsluskyldu sína við hvern skólann sem er (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2010). Í upphafi var stefnt að því að samræma gæðakerfi og gæðamat innan skólanna, nota eitt og sama upplýsingakerfið og að stjórnslá og stoðþjónusta yrði skipulögð sem ein heild (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2010).

Vinna samstarfsnetsins hefur gengið vonum framár og nær öll þau markmið sem sett voru í upphafi hafa náðst eða eru í vinnslu (Stefán B. Sigurðsson, munnleg heimild, 25. mars 2013). Til að byrja með var stefnt að tveggja ára verkefni en vegna þess hve vel það hefur gengið hefur samstarfsnetið nú verið sett í lög (Frumvarp til laga um breytingu á lögum um opinbera háskóla, 2013). Höfundur telur að samstarfsnetið sé dæmi um *bandalag* (sjá kafla 1.1) sem nær bæði til verkefna og stjórnslá.

3.5 Núverandi samstarf HA og Hólaskóla

Í viðtali höfundar við starfsfólk Hólaskóla kemur fram að Hólar hafa átt frumkvæði að því að leita samstarfs við aðrar háskólastofnanir. Stoðkerfi Hólaskóla er undirmanað, það á ekki síst um þá þætti sem tengjast kennslumálum. Sá vandi hefur verið leystur með samstarfi við aðrar háskólastofnanir, einna helst Háskólann á Akureyri (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012d, bls. 11).

Hólaskóli og HA gerðu með sér samning um samnýtingu á bókasafni og sjá bókasafnsfræðingar hjá HA um bókasafn Hólaskóla. Að auki sá Háskólinn á

Akureyri tímabundið um bókhaldsþjónustu fyrir Hólaskóla en sumarið 2011 færðist sú starfsemi aftur á Hóla (Ríkisendurskoðun, 2001, bls. 24). Þó svo að samstarf um bókhald hafi að mörgu leyti gengið vel voru þó hnökrar á því og þótti Hólamönnum betra að hafa vinnslu bókhalds innan skrifstofu þeirra (Guðmundur Björn Eyþórsson, munnleg heimild, 27. mars 2013).

Haustið 2011 var sett á laggirnar tveggja ára diplómanám í náttúru- og auðlindafræði. Diplómanámið er samstarfsverkefni HA og Hólaskóla og geta nemendur að því loknu, lokið B.Sc. námi við auðlindadeild HA eða í fiskeldi frá Hólaskóla (Þórir Sigurðsson o.fl., 2012, bls. 75). Haustið 2011 innrituðust fimm stúdentar í þetta nám (Hans Kristján Guðmundsson og Þórir Sigurðsson, 2012, bls. 72). Að auki hafa skólarnir skoðað möguleikann á því að standa sameiginlega að námi á meistarastigi en ekkert hefur orðið af því ennþá (Ríkisendurskoðun, 2011, bls. 24).

4 Sviðsmyndagreining

Hagsmunaaðilar Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum voru greindir upp úr fyrirbyggjandi gögnum, aðallega viðaukum með starfssamningum milli skólanna og mennta- og menningarmálaráðuneytisins (2012c; 2012d). Höfundur flokkaði hagsmunaaðila fyrst eftir innri og ytri hagsmunaaðilum. Innri hagsmunaaðilar skólanna eru nemendur, akademískt starfsfólk, stjórnendur og aðrir starfsmenn. Höfundur tók viðtöl við innri hagsmunaaðila beggja skóla þar sem viðmælendur voru beðnir um að greina hagsmunaaðila og svara spurningum um framtíðarsýn og drifkrafta. Nánar má sjá um viðtölin í kafla 2.2. Við sviðsmyndagerðina var notast við það vinnuferli sem kynnt var í kafla 1.4.

4.1 Þrep 1 – Skilgreining og afmörkun viðfangsefnis

Í þessari sviðsmyndagreiningu er leitast við að finna samstarfsleiðir sem Háskólinn og Akureyri og Hólaskóli – Háskólinn á Hólum gætu farið til að styrkja stöðu sína í íslensku háskólakerfi og tryggja menntunarmöguleika á landsbyggðinni. Báðir skólarnir eru með samning um kennslu og rannsóknir við mennta- og menningarmálaráðuneytið til ársins 2016 *svo sjóndeildarhringur (e. horizon)* verkefnisins er fimm ár.

4.1.1 Hagsmunaaðilagreining

Mikilvægustu hagsmunaaðilar skólanna beggja eru nemendur viðkomandi skóla og allt starfsfólk. Þessir hópar verða fyrir mestum áhrifum af gjörðum skólanna en hafa um leið lítil völd hvað varðar stjórnsýsluákvæðanir. Valdameiri hagsmunaaðilar eru stjórnendur skólanna og mennta- og menningarmála-ráðuneytið. Nemendur, stjórnendur og starfsfólk flokkast sem innri hagsmunaaðilar en ráðuneytið og stjórnvöld ytri hagsmunaaðilar. Þegar hagsmunaaðilar skólanna eru settir upp í hagsmunaaðilakortið á mynd 2 sem greint er frá í kafla 1.3 má sjá svipaðar niðurstöður fyrir hvern skóla. Á mynd 5 má sjá hagsmunaaðilagraf fyrir skólana. Það sem er rautt tilheyrir eingöngu Háskólanum á Hólum.

Í reit A eru þeir aðilar sem verða fyrir tiltölulega litlum beinum áhrifum af gjörðum skólanna og hafa lítil áhrif á starfsemi þeirra. Hjá báðum skólum

koma á þennan lista landsbyggðin í heild sinni og þau fyrirtæki og stofnanir sem tengjast þeim námsgreinum sem skólarnir kenna.

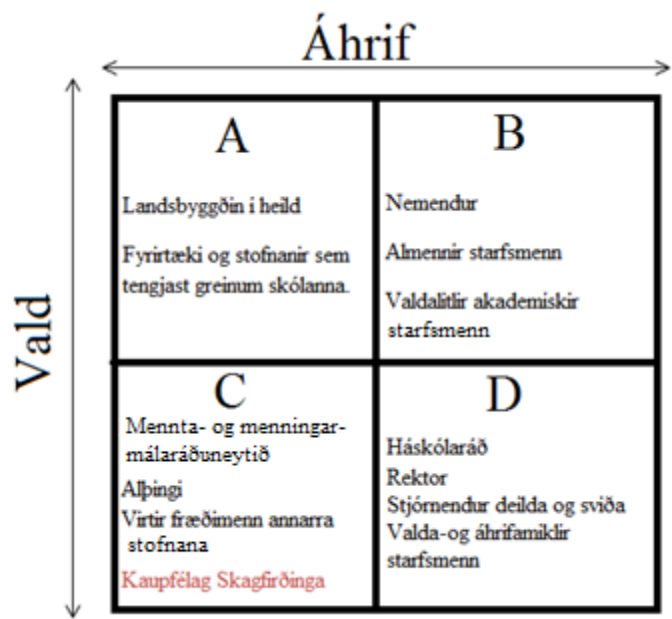
Fyrir Háskólann á Akureyri eru dæmi um aðila í þessum flokki Sjúkrahúsið á Akureyri og aðrar heilbrigðisstofnanir á landsbyggðinni, leikgrunn- og framhaldsskólar, sjávarútvegsfyrirtæki, Hafrannsóknarstofnun, Matvælastofnun og svo mætti lengi telja.

Þegar litið er til Hólaskóla

má greina marga aðila sem hafa ríkra hagsmuna að gæta

hvað varðar gjörðir stofnunarinnar en höfundur hefur þó flokkað í reit A á hagsmunaaðilakortinu, sjá mynd 5. Eigendur og unnendur íslenska hestsins njóta góðs af því starfi sem unnið er við hestadeildina og nýtur deildin virðingar meðal hestafólks, ekki einungis innanlands heldur einnig erlendis þar sem íslenski hesturinn hefur notið mikilla vinsælda. Á Hólum er einnig starfrækt rannsóknarmiðstöð bleikjueldis og selur skólinn hrogn á fiskeldisstöðvar um allt land. Ferðapjónusta á landsbyggðinni nýtur einnig góðs af því starfi sem unnið er í ferðamáladeildinni og er mikið samstarf við ferðapjónustu bænda. Í reit B falla þeir aðilar sem verða fyrir miklum beinum áhrifum af gjörðum stofnunarinnar en hafa tiltölulega lítil völd um gjörðir hennar. Hjá báðum skólum eru nemendur efstir í reit B og þar á eftir koma almennir starfsmenn og valdalitlir akademískir starfsmenn.

Í reit D í hagsmunaaðilakortinu eru lykilleikmenn en það eru þeir aðilar sem hafa mikið vald og verða fyrir miklum beinum áhrifum. Í þessum reit eru stjórnendur og valdameiri akademískir starfsmenn. Háskólaráð skólanna falla hérna undir ásamt formönnum deilda, sviða og námslína. Í reit C eru svo þeir aðilar sem verða í raun ekki fyrir miklum beinum áhrifum af gjörðum stofnunarinnar en hafa mikið vald þegar kemur að ákvörðunartöku og



Mynd 5: Hagsmunaaðilagráf Háskólans á Akureyri og Hólaskóla

stjórnunarþáttum. Mennta- og menningarmálaráðuneytið kemur hérna undir sem og Alþingi. Hér undir falla líka aðilar sem áhrif geta haft á ákvörðunartöku lykilleikmanna, svo sem virtir fræðimenn annarra háskóla, bæði innanlands og utanlands. Í reit C eru einnig fjársterkir aðilar sem styðja fjárhagslega við skólana sem um ræðir. Það er mat höfundar að Hólaskóli sé háður velvilja valda- og fjársterkra aðila í nærsamfélagi þeirra. Kaupfélag Skagfirðinga og félög í þess eigu útvega skólanum fyrirmyndaraðstöðu til kennslu og rannsókna. Ef Kaupfélag Skagfirðinga hygðist gera breytingar á tilhöguninni eða setti skilyrði fyrir áframhaldandi starfsemi telur höfundur að erfitt yrði fyrir Hólaskóla að ganga þvert á vilja þeirra eða kröfur. Því raðast Kaupfélag Skagfirðinga og félög í þess eigu í reit C hjá Hólaskóla. Það er mat höfundar að HA sé ekki eins háð einstaka fyrirtækjum.

4.1.2 Viðtöl við hagsmunaaðila

Viðtöl voru tekin við þrjá innri hagsmunaaðila Hólaskóla og fjóra innri hagsmunaaðila Háskólans á Akureyri. Að auki ræddi höfundur óformlega við mikinn fjölda innri hagsmunaaðila HA. Við innihaldsgreiningu úr viðtölum greindust 38 drifkraftar sem flokkaðir voru í átta yfirflokka. Innihaldsgreininguna má sjá í viðauka 2.

4.2 Þrep 2 – Greining drifkrafta

Drifkraftarnir eru greindir úr viðtölum og þeim skipt í innri og ytri drifkrafta. Notast er við PESTEL og SVÓT greiningar til að greina drifkrafta.

4.2.1 PESTEL

Pólítískir þættir spila stóran þátt í umhverfi háskóla. Stefna stjórnvalda á hverjum tíma fyrir sig skiptir sköpum um framtíð skólanna. Til að mynda hafði ákvörðun verið tekin árið 2008 að Hólaskóli yrði gerður að sjálfseignarstofnun en þegar mennta- og menningarmálaráðuneytið fluttist frá Sjálfstæðisflokknum til Vinstrihreyfingarinnar græns framboðs í kosningum snemma árs 2009 var þeirri ákvörðun snúið við. Mennta- og menningarmálaráðherra gerði starfssamning við báða skóla um mitt ár 2012 sem gildir til ársins 2016 og með því tók ráðherrann afstöðu til þess að báðir skólar skildu starfa áfram sem sjálfstæðar stofnanir til þess tíma.

Efnahagslegir þættir hafa líka mikið að segja, sérstaklega á tímum samdráttar í þjóðfélaginu. Hólamenn sem rætt var við vildu meina að slæm skuldastaða skólans sé til komin vegna fjárskorts af hálfu stjórnvalda, ekki síst á tímum þenslu á árunum 2005-2008. Líkt og flestar aðrar ríkisstofnanir í landinu þurftu Hólaskóli og Háskólinn á Akureyri að taka á sig miklar skerðingar í fjárframlögum. Báðar stofnanir hafa þó náð að spila vel úr því fjármagni sem fékkst, Háskólinn á Akureyri nær að skila rekstrarafgangi ár eftir ár og greiðir niður uppsafnaðan skuldahala sem safnaðist á fyrrihluta síðasta áratugar en Hólaskóli hefur skilað rekstrarhalla síðustu ár. Ljóst virðist að Hólaskóli þarf aukin fjárframlög til að sinna starfsemi sinni í óbreyttri mynd.

Samfélagslegir þættir hafa einnig mikið að segja í rekstri skólanna. Nærsamfélagið í Skagafirði stendur vel við bakið á Hólaskóla, til að mynda er rannsóknar- og kennslumiðstöðin Verið að stórum hluta í eigu Kaupfélags Skagfirðinga og nýtur skólinn góðs af því. Aðilar í nærsamfélagi skólans virðast vera valdameiri en almennt gerist og standa þétt við bakið á skólanum. Á Akureyri nýtur nærsamfélagið einnig góðs af því starfi sem unnið er innan HA, til að mynda eru allar stöður hjúkrunarfræðinga á FSA fullmannaðar og hlutfall menntaðra kennara hefur aldrei verið hærra á Akureyri.

Tæknilegir þættir í innra umhverfi skólanna er til að mynda upplýsingakerfið Uglan sem allir opinberir háskólar samnýta. Einnig má segja að sú aðstaða sem skólarnir búa yfir til rannsókna í líftækni og fiskeldisfræði teljist til tæknilegra þátta. Báðir skólar búa yfir góðri aðstöðu til rannsóknarstarfa á sínum sviðum. Báðir skólar starfa í sátt og samlindi við náttúru sína. Hólaskóli hefur nýtt sér umhverfi sitt til kennslu og innan HA er starfandi umhverfisráð þar sem stöðugt er leitað nýrra leiða til að vernda náttúruna og umhverfið.

Lagalegir þættir hafa sitt að segja um hvernig skólarnir eru reknir. Á síðasta starfsdegi Alþingis vorið 2013 samþykkti þingið breytingar á lögum um opinbera háskóla sem taka munu gildi 1. júlí 2013. Með breytingunum verða Háskólinn á Hólum og Landbúnaðarháskóli Íslands felldir undir lagabálginn og samstarfsnet opinberu háskólanna og verkefni þess fest í lög. Nýr mennta- og menningarmálaráðherra er svo ábyrgur fyrir því að setja samstarfsnetinu nánari starfsreglur (Frumvarp til laga um breytingu á lögum um opinbera háskóla, 2013). Með þessari nýju breytingu er búið að tryggja starfsgrundvöll samstarfsnetsins og ljóst að mikil tækifæri felast í þróun þess. Höfundur telur

að þessi lagasetning hafi breytt miklu um þá óvissu sem ríkt hefur í starfsemi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla og hún tryggji rekstrargrundvöll þeirra enn frekar.

4.2.2 SVÓT

Styrkleikar Hólaskóla eru fyrst og fremst þær auðlindir sem skólinn býr yfir. Mikil þekking er meðal starfsmanna á þeim sviðum sem skólinn starfar á og aðstaða er til fyrirmyndar. Veikleikarnir eru hins vegar smæð skólans. Mikið hefur verið rætt um að skólinn sé fjárhagslega óhagkvæm rekstrareining og eru margir þeirrar skoðunar að finna verði honum nýtt rekstrarform. Skólinn virðist hafa þurft að berjast fyrir tilvist sinni og mikið liggur á starfsfólki að sanna að skólinn sé mikilvæg stofnun innan íslensks menntakerfis. Ógnanir leynast víða en helsta ógnin að mati höfundar eru breytingar á ríkisstjórn landsins. Ef nýir aðilar taka við mennta- og menningarmálaráðuneytinu eftir kosningar í vor gæti sú hugmynd verið endurvakin að gera skólann að sjálfseignarstofnun eða hann sameinaður við annan háskóla. Hólaskóli gæti því verið skrefinu á undan og leitað sjálfur leiða til að gera starf sitt skilvirkara, tryggja gæði námsins og festa sig í sessi sem mikilvæg og jafnvel ómissandi menntastofnun á sviðum hestamennsku, fiskeldis og ferðapjónustu í dreifbýli. Höfundur telur helstu tækifæri hans vera að nýta sér samstarfsnet opinberu háskólanna til að bæta og efla þær námslínur sem skólinn býður upp á. En tækifærin eru líka mikil þegar kemur að því að efla skólann sem alþjóðlegt fræðasetur um íslenska hestinn. Lagaheimild er fyrir því að starfrækja alþjóðlega deild um hrossarækt og hestamennsku og innheimta af henni skólagjöld. Telur höfundur þetta ótvírætt sóknartækifæri sem gæti styrkt stöðu skólans í alþjóðasamfélaginu.

Styrkleikar Háskólans á Akureyri eru fyrst og fremst öflugt og gott fjarnám og sú sérstaða sem skólinn hefur skapað sér á öllum fræðasviðum. Þá er náíð og persónulegt náms- og starfsumhverfi ótvíræður kostur og aðdráttarafl fyrir nemendur og starfsfólk. Veikleikar skólans felast fyrst og fremst í smæð hans og hve viðkvæmur skólinn getur verið fyrir sveiflum í nemendaaðsókn og fjárinnstreymi. Nemendur sjá það sem veikleika að tengsl við atvinnulífið séu of lítil, sérstaklega í viðskiptadeild og þá er það ógnun hve ríkjandi hugarfar og tal um samdrátt og niðurskurð er innan starfseminnar. Ógnanir skólans felast í pólitískum óstöðugleika og hugmyndir um sameiningar opinberu háskólanna.

Höfundur telur þó að úr þessari ógn sé verulega dregið með nýjum breytingum á lögum um opinberu háskólana og styrkingu samstarfsnetsins. Tækifæri skólans felast fyrst og fremst í samstarfsnetinu og samstarfi við aðra háskóla. Sóknartækifæri er í eflingu náms og rannsókna í norðurslóðafræðum, nýrra námslína í tæknigreinum og umhverfisfræðum.

4.3 Þrep 3 – Flokkun og greining drifkrafta

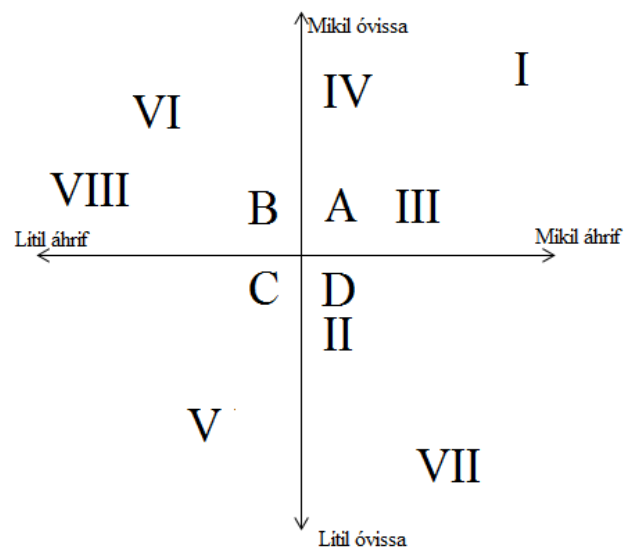
Upp úr SVÓT- og PESTEL greiningum og innihaldsgreiningu voru helstu drifkraftar greindir. Niðurstaðan var að átta þættir skiptu mestu máli.

- I. Ákvörðun mennta- og menningarmálaráðuneytisins og fjárveitingarvaldsins um framtíð skólanna. Skólarnir eru undirfjármagnaðir og ljóst að stjórnvöld verða að setja meiri fjármuni í háskólakerfið til að tryggja gæði akademískrar starfsemi eða taka ákvörðun um varanlegar breytingar.
- II. Samstarfsnet opinberu háskólanna er mikilvægur samvinnuvettvangur opinberu háskólanna og getur skipt sköpum um þá möguleika sem skólarnir hafa til að vinna akademískt starf sitt vel miðað við þá fjármuni sem þeir hafa.
- III. Ákvarðanir stjórnenda um samstarf eða samruna. Hvað stjórnendur ákveða að gera óháð þrýstingi frá stjórnvöldum getur skipt sköpum um framtíð skólanna. Ef stjórnendur ákveða að finna samstarfsleiðir sem henta hlutaðeigandi stofnunum geta þeir sett pressu á stjórnvöld að setja fjármagn í viðkomandi samstarfsverkefni og tryggja stöðu stofnananna.
- IV. Vilji eða tregða akademískra starfsmanna til að vinna með akademískum starfsmönnum annarra stofnana hefur áhrif á hvernig samstarf þróast. Traust þarf að vera til staðar milli skólanna og starfsmanna þeirra, vilji til að samþykkja vinnu og námskeið sem fram fer í öðrum skólum og gefa nemendum tækifæri og hvetja þá til að nýta sér starf annarra skóla.
- V. Efnahagsástand þjóðfélagsins hafði mikil áhrif á niðurskurð í háskólakerfinu undanfarin ár. Ef samdrátturinn heldur áfram er ljóst að ekki er hægt að skera meira niður án þess að taka afdrifaríkar ákvarðanir. Ef þensla kemst aftur á í efnahagskerfinu gæti það tryggt meira fjármagn inn í háskólakerfið.
- VI. Nærsamfélagið. Stuðningur frá nærsamfélaginu hefur skipt sköpum um þá uppbyggingu sem orðið hefur á kennslu- og rannsóknaraðstöðu Hólaskóla.

Fjársterkir aðilar úr nærsamfélaginu eru skólanum mjög mikilvægir og afleiðingar þess að skólinn missi stuðning þeirra eru ófyrirsjáanlegar. Á Akureyri skiptir nærsamfélagið einnig miklu máli en að öllum líkindum hefur það minni áhrif á starfsemi Háskólans á Akureyri en Hólaskóla.

- VII. Starfsemi skólanna og sú sérstaða sem þeir hafa skapað sér er það sem stjórnvöld horfa til við uppstokkun í menntakerfinu. Þróun þessara þátta eru því mikilvægir drifkraftar.
- VIII. Nemendur sem sækja nám skólanna eru grundvöllur starfsemi þeirra. Nemendur eru aftur á móti valdalitlir hagsmunaaðilar sem litlu ráða um starfsemina. Pressa frá þeim til stjórnenda skólanna um nánara samstarf gæti þó haft í för með sér vitundarvakningu stjórnenda og hugsanlega ýtt þeim út í samræður.

Eftir að átta drifkraftar voru skilgreindir sem mikilvægustu drifkraftarnir var þeim raðað upp í graf líkt og sjá má á mynd 3 í kafla 1.4. Á x-ásnum ákvað höfundur að raða drifkröftunum eftir áhrifum en ekki mikilvægi eins og gert er ráð fyrir á mynd 3. Ástæðan er sú að það þjónaði betur eðli verkefnisins. Höfundur telur til að mynda að nemendur og skoðanir þeirra séu mjög mikilvægir þættir en sannleikurinn er sá að áhrif nemendanna eru mjög lítil í samanburði við áhrif ákvarðana stjórnvalda. Niðurstöðurnar má sjá á mynd 6 hér að aftan. Fjögur svæði eru á grafinu en svæði A er mikilvægasta svæðið þar sem óvissan og áhrif eru mikil. Á því svæði lentu þrjú drifkraftar, kraftur III sem er ákvörðun stjórnenda, kraftur I ákvörðun stjórnvalda og kraftur IV, sem er vilji eða tregða starfsfólks til að vinna saman. Tveir þessara krafta eru háðir. Höfundur hefur dregið þá ályktun að gjörðir stjórnenda hafi áhrif á traust milli starfsmanna og mikil tregða starfsmanna til að vinna með öðrum skólum geti haft áhrif á



Mynd 6: Óvissu og áhrifagraf drifkrafta

vilja starfsmanna til að byggja upp samstarf. Því voru þessir þættir settir saman

í einn drifkraft. Þá standa eftir tveir mikilvægustu drifkraftar samstarfs Háskólans á Akureyri og Hólaskóla:

1. Þrýstingur stjórnvalda um sameiningu þessara stofnana.
2. Vilji eða tregða stjórnenda og starfsfólks til að vinna saman.

4.4 Þrep 4 – Sviðsmyndir smíðaðar

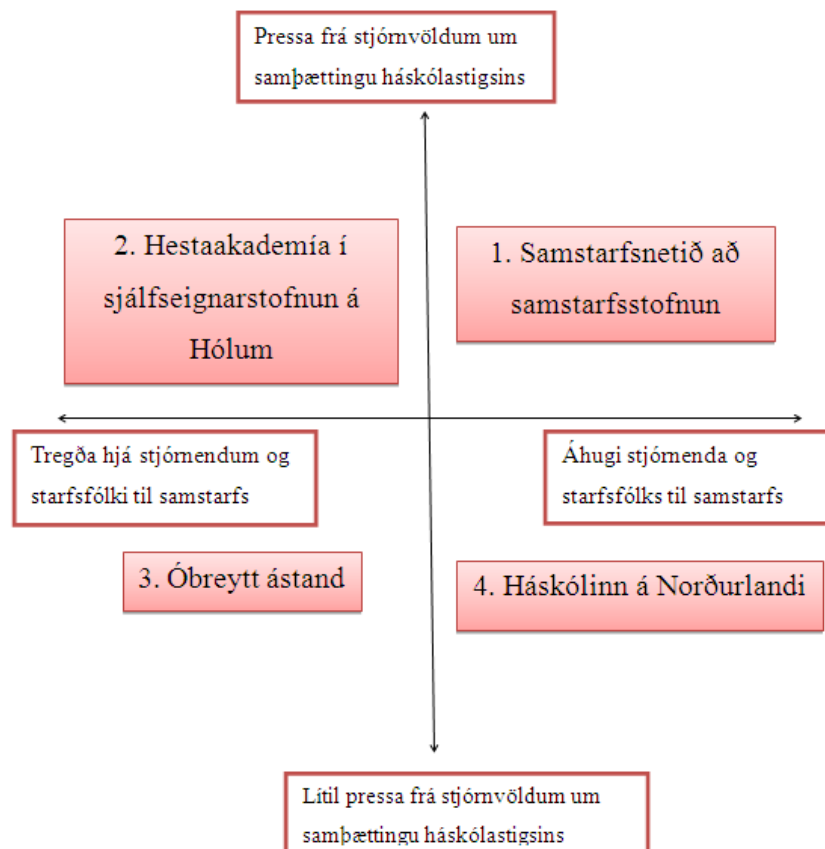
Til að hægt sé að setja upp graf með þessum drifkröftum þarf að lýsa jaðarástandi þeirra. Um þessar mundir er ný ríkisstjórn að taka við keflinu í íslenskum stjórnámálum. Menntamálin fóru ekki hátt í kosningabaráttunni og ljóst að sameining háskóla er ekki það sem kosið var um á kjördag, 27. apríl 2013. Hins vegar er ljóst að þegar nýr ráðherra tekur við í mennta- og menningarmálaráðuneytinu verður sett krafa á að viðkomandi taki ákvörðun um hver framtíð skólanna verður. Óvissan sem nú ríkir er ólíðandi innan menntakerfisins. Fyrri drifkrafturinn sem skilgreindur verður er ákvörðun stjórnvalda. Jaðarástandi hans verður skipt upp í 1A og 1B. Seinni drifkrafturinn er ákvörðun stjórnvalda og starfsfólks til að vinna að nánara samstarfi eða samruna. Þær stofnanir sem hér er unnið með sinna mikilvægu og sérhæfðu hlutverki í háskólakerfinu, sinna námsgreinum sem aðrir háskólar gera ekki og sinna landsbyggðinni allri með öflugum fjarnámi. Óumdeilt er að nánara samstarf þeirra getur aukið skilvirkni starfsins en þó eru skiljanlegar ástæður fyrir því að starfsfólk sé tregt við að leita samstarfs. Þær eru t.d. að með nánara samstarfi og samkennslu getur stöðum ákveðinna starfsmanna verið ógnað. Jaðarástandi seinni drifkraftsins verður skipt upp í 2A og 2B.

- 1A. Lítil pressa frá stjórnvöldum um nánara samstarf stofnana og auknir fjármunir settir í rekstur skólanna. Stjórnvöld setja það í hendur stjórnenda og starfsfólks skólanna að auka skilvirkni og gæði akademískrar starfsemi og sækja fjármagn til þeirra verkefna sem áhugi er fyrir að setja á laggirnar.
- 1B. Mikil pressa frá stjórnvöldum að auka skilvirkni og gæði starfsemi opinberu háskólanna. Það er þó í höndum stjórnenda að sækja um fjárveitingar fyrir kostnaði við sameiningu og samþættingu námsins.
- 2A. Mikil tregða stjórnenda og starfsmanna til samstarfs hefur í för með sér að ekkert verður úr nánara samstarfi nema skipun um slíkt komi frá stjórnvöldum. Starfsmenn eru hræddir um stöður sínar og þau markmið

sem þeir hafa unnið að í starfi og taka illa í allar umræður um breytingar. Þetta leiðir af sér mikla tregðu til að viðurkenna námskeið annarra skóla sem kenna sambærilegt námsefni og heftir nemendur í því að sækja sér menntun út fyrir þá stofnun sem þeir eru skráðir til náms við.

- 2B. Mikill áhugi stjórnenda og starfsfólks til að vinna saman. Starfsfólk treystir hvort öðru þvert á stofnanir og vinnur saman að rannsóknum og uppbyggingu námslína. Stjórnendur sjá að til að tryggja námsframboð á landsbyggðinni og öflugt fjarnám þurfi þessir tveir háskólar, HA og Hólaskóli, að vinna saman og styðja hvorn annan í eflingu í sérhæfðu námi og starfsfólk sér hag í nánara samstarfi.

Til að búa til sviðsmyndir eru þessir tveir drifkraftar settir saman svo þeir búa til graf eins og sést á mynd 7. Á x-ásnum er vilji stjórnenda og starfsmanna til samvinnu og y-ásnum er pressa frá stjórnvöldum um samþættingu.



Mynd 7: Sviðsmyndir samstarfsmöguleika HA og Hólaskóla

Sviðsmyndasögurnar eru settar þannig upp að fyrst kemur lýsing á framtíðarástandi eftir fimm ár, sem er sú tímaspönn sem unnið er með og svo

kemur stutt lýsing á þeim atburðum sem eiga sér stað og orsaka framtíðarástandið.

4.4.1 Sviðsmyndasaga eitt – Samstarfsnetið að sjálfseignarstofnun

Samstarfsnet opinberu háskólanna verður að sér stofnun sem verður þó að einskonafræðistofnun háskólanna. Mikil samþætting á öllu námsframboði skólanna. Skólarnir halda ákveðnu sjálfstæði en heyra þó undir samstarfsnetið.

Þróun:

Í kjölfar kosninga vorið 2013 tekur ný ríkisstjórn við og samþætting í menntamálum, einna helst á háskólastigi, verður ofarlega á lista þeirra verkefna sem bíða hennar. Nýr ráðherra kemur þeim boðum til stjórnenda opinberu háskólanna að fjármagn standi til boða til að vinna að þessu verkefni. Stjórnendur taka hugmyndinni vel og ákveðið verður að vinna meira með samstarfsnet opinberu háskólanna, nýta það til að samþætta námsframboð og ná fram aukinni skilvirkni. Samstarfsnetið verður gert að sér stofnun, *samstarfsstofnun (e. consortia)* sem verður á forræði opinberu háskólanna fjögurra. Eins og fram kemur í kafla 1.1 hefur slík stofnun yfirleitt einungis eitt afmarkað hlutverk. Samstarfsnetið mun þó hafa fleiri og víðtækari hlutverk og taka að sér nánast alla stoðþjónustu háskólanna. Þetta mun skila sér í lægri stoðþjónustukostnaði en um leið betri og sérhæfðari þjónustu. Skólarnir hafa þá tækifæri til að einblína á þau fög sem þeir sérhæfa sig í og nýta sér kennslu almennari greina í gegnum samstarfsnetið. Stærðfræði, efnafræði, eðlisfræði, aðferðafræði, inngangur að sálfræði og hjúkrun eru til að mynda áfangar sem auðvelt gæti verið að kenna í fjarnámi milli skóla í stað þess að kenna sama áfangann í fjórum skólum á hverri önn.

4.4.2 Sviðsmyndasaga tvö – Hestaakademía í sjálfseignarstofnun á Hólum

Starfsemi Hólaskóla skipt upp. Hestabrautin sett í sjálfseignarstofnun og annað nám Hólaskóla sameinað í HA og/eða HÍ.

Þróun:

Mennta- og menningarmálaráðuneytið leggur áherslu á sparnað og einföldun í háskólakerfinu en tregða er mikil meðal stjórnenda og akademískra starfsmanna til að vinna saman að lausn sem allir geta sætt sig við. Því verður það ákvörðun ráðuneytisins að Hólaskóla verði skipt upp og alþjóðleg hestaakademía skuli starfrækt á Hólum í formi sjálfseignarstofnunar. Í kjölfarið

verður fiskeldis- og ferðamálafræðinám Hólaskóla sameinað við aðrar námsbrautir opinberu háskólanna, líklega Háskóla Íslands. Sérhæfð alþjóðleg hestaakademía á Hólum gæti aukið áhuga erlendra íslands-hestaáhugamanna og skapað tekjur fyrir sveitafélagið Skagafjörð.

Háskólinn á Akureyri myndi ekki standa sterkum fótum við þessar aðstæður. Þar sem lögfræði er ekki kennd í fjarnámi verður hún lögð niður við skólann og Háskólinn á Akureyri heldur starfsgrundvelli sínum fyrst og fremst vegna fjarnámsins.

4.4.3 Sviðsmyndasaga þrjú – Óbreytt ástand

Hólaskóli og HA halda áfram að starfa sem sjálfstæðar óháðar stofnanir og samstarf þeirra til framtíðar fer eftir þróun samstarfsnetsins.

Þróun:

Ef áhugi stjórnvalda sem og stjórnenda og starfsmanna opinberu háskólanna til nánara samstarfs ásamt samþættingu er lítill, er ólíklegt að nokkrar breytingar verði á núverandi stöðu. Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli munu halda áfram að þróa námsbrautir sínar, nýta sér samstarfsnet opinberu háskólanna en ekki vinna saman að öðru leyti.

4.4.4 Sviðsmyndasaga fjögur – Háskólinn á Norðurlandi

Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli sameinast í einn háskóla með það að markmiði að tryggja stöðu háskólans á landsbyggðinni til framtíðar, auka gæði námsins og skapa meiri þverfaglega breidd.

Þróun:

Stjórnvöld sýna háskólamálum ekki neinn sérstakan áhuga og taka enga afgerandi afstöðu um framtíð þeirra háskóla sem starfræktir eru á landsbyggðinni. Stjórnendur Háskólans á Akureyri og Hólaskóla eru hins vegar sammála um að til að tryggja stöðu þeirra skóla innan háskólakerfisins sé besta lausnin að vinna betur saman og íhuga samruna. Eftir að unnið hefur verið að samrunaáætlun og fjárhagsáætlun henni tengdri pressa rektorar skólanna á að Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli verði sameinaðir með lagasetningu í Háskólann á Norðurlandi. Hér yrði þó um að ræða *sjálfstæði að hluta innan samruna* eins og greint var frá í kafla 1.1 þar sem tvö háskólasvæði yrðu áfram starfandi, eitt á Akureyri og hitt í Skagafirði. Ólíklegt er að umtalsverður fjárhagslegur sparnaður ynnist með þessum samruna einum án meiriháttar

breytinga á starfsemi en ætla má að skilvirkni kennslu- og rannsóknarstarfs muni aukast. Námskeið yrðu samkennd þar sem við á, þverfagleg breidd myndi aukast til muna og hinn nýi skóli hefði yfirburði á sviði fjarkennslu í öllu sínu námsframboði.

4.5 Þrep 5 – Notkun sviðsmynda

Þegar sviðsmyndagerð er framkvæmd innan skipulagsheilda er fimmta þrepíð að nota sviðsmyndir til að velja stefnu eða rökstuðning ákvarðanna. Í þessu verkefni verða sviðsmyndirnar notaðar til að meta hugsanleg áhrif hvernar sviðsmyndar fyrir sig á hagsmunaaðila.

Fyrsta sviðsmyndasagan fjallar um að samstarfsnetið verði að samstarfsstofnun og felur í sér að stjórnendur og starfsmenn vinni saman að því að samþætta nám og auka samstarf milli allra opinberu háskólanna. Þetta felur í sér tækifæri til að setja á laggirnar sérhæfðar námslínur sem fleiri en einn skóli standa saman að án mikils auka kostnaðar þar sem áfangar, sem þegar eru kenndir, eru nýttir í gegnum samstarfsnetið. Fyrir nemendur er þessi leið líklega besta hugsanlega niðurstaðan. Fjölmörg tækifæri opnast, ekki síst fyrir nemendur sem vilja auka fjölbreytni og þverfagleika í námi sínu. Þverfagleg breidd skólanna mun aukast til muna, tækifæri til að sinna þverfaglegum rannsóknum þvert á skóla opnast og ætti að skila sér í fjölbreyttara starfsumhverfi akademískra starfsmanna. Hvað varðar sterka samstarfsaðila úr nærsamfélagi ákveðinna skóla ætti þessi leið ekki að hafa áhrif á slík sambönd. Hver og einn skóli er ennþá rekinn sem sérstök eining þó svo að hluta til sé ákveðinni hagræðingu og stærðarhagkvæmni náð, þá sérstaklega í stoðþjónustu.

Markmið með slíkri samstarfsstofnun yrði fyrst og fremst verkefnaleg frá háskólunum séð. Þeir sjá sér tækifæri í þverfagleika og á sama tíma tækifæri til að einblína frekar á sín sérsvið en sækja kennslu almennari faga til annarra skóla. Markmið stjórnvalda með slíku samstarfi verður líklega að einhverju leyti fjárhagsleg. Búast má við að stjórnvöld vonist til að ná fram fjárhagslegri hagræðingu og aukinni skilvirkni háskólakerfisins.

Önnur sviðsmyndin lýsir framtíðarástandi sem kann að verða þegar stjórnvöld þrýsta á samþættingu í háskólakerfinu en stjórnendur og starfsfólk eru ragir til að vinna að slíkri sameiningu. Þá verða ákvarðanir teknar inn í ráðuneytunum án samráðs við stjórnendur og starfsmenn sem eiga að fylgja breytingunum

eftir. Hólaskóli leysist upp og Háskólinn á Akureyri er rekinn á grundvelli góðs fjarnáms. Markmið með slíkri aðgerð er fyrst og fremst fjárhagsleg og áhersla lögð á að spara í háskólakerfinu.

Þessi niðurstaða hefur mismunandi áhrif á nemendur eftir því hvaða greinar þeir leggja stund á. Nemendur Hólaskóla yrðu vafalaust fyrir mestu áhrifunum. Hestaakademían myndi líklega taka skólagjöld af nemendum fyrir öllum kostnaði svo ekki yrði á allra færi að sækja sér þangað nám. Hins vegar gæti það þýtt að tækifæri opnuðust fyrir efnaða hestamenn erlendis frá sem gætu komið með mikið fé inn í akademíuna. Í kjölfarið gæti myndast grundvöllur fyrir enn frekari rannsóknir á íslenska hestinum sem skilaði sér í framsækni íslenska hestsins á erlendri grundu. Hvað varðar nemendur í ferðamála- og fiskeldisfræði er líklegt að námsaðstaða þeirra myndi breytast til muna. Ekki er sjálfgefið að sá háskóli sem tæki við kennslu fiskeldisins hefði aðgang að þeirri framúrskarandi aðstöðu sem Hólaskóli nýtir sér í dag en er í eigu undirfélaga Kaupfélags Skagfirðinga. Því er ekki ljóst að fiskeldisfræðin yrði ennþá kennd og rannsökuð eins og gert er í dag. Ferðamálabrautin myndi líklega renna inn í ferðamálafræðina í HÍ og glata sérstöðu sinni sem er áherslan á dreifbýlið. Þeir starfsmenn Hólaskóla sem starfa við ferðamála- eða fiskeldisfræðina myndu glata starfi sínu í Skagafirði að miklu eða öllu leyti.

Nemendum og starfsmönnum Háskólans á Akureyri myndi eflaust fækka ef niðurskurður heldur áfram og áherslan færðist sífellt meira yfir á að HA yrði fjarnámssetur. Líklegt er að þetta skili sér í breyttu starfsumhverfi, nándin milli kennara og nemenda minnkar og samskiptin færu að mestu fram í gegnum tölvupósta. Kennsla myndi falla niður í núverandi mynd, kennarar tækju fyrirlestra upp og sendu nemendum ásamt því að samræður færu að öllu leyti fram á samskiptavefjum.

Þriðja sviðsmyndin segir til um óbreytt ástand. Hvorki stjórnvöld né starfsmenn háskólanna sýna samþættingu háskólastigsins áhuga.

Áhrifin á nemendur og starfsfólk skólanna eru áframhaldandi óvissa. Flestir eru sammála um að háskólakerfið er of flókið eins og það er en vonast að sama skapi til að samstarfsnet opinberu háskólanna auki skilvirkni þess að einhverju leyti. Óvissan stafar af því að á meðan engar breytingar eru gerðar á kerfinu má alltaf búast við því að nýr ráðherra sem taki við mennta- og menningar- málaráðuneytinu muni taka af skarið með afdrifaríkum breytingum.

Fjórða og síðasta sviðsmyndin segir frá sameiningu Hólaskóla og Háskólans á Akureyri og að hinn nýi háskóli hefði starfsstöðvar bæði á Akureyri og í Skagafirði. Markmiðið með slíkri aðgerð yrði fyrst og fremst að tryggja stöðu skólanna, eyða óvissu um framtíðarstarfsumhverfi og ná fram aukinni skilvirkni í faglegu starfi.

Þessi niðurstaða gæti haft sambærileg áhrif á nemendur og við sviðsmynd eitt, þ.e. aukið val á námsframboði og meiri fjölbreytni. Hvað varðar starfsmenn er ekki ólíklegt að lítið brot myndi missa vinnuna en þeir sem eftir verða stæðu uppi með betur skilgreind störf og vissu um stöðugt ástand til framtíðar.

Þeir aðilar sem staðið hafa við bakið á Hólaskóla í Skagafirði og meðal annars veitt þeim aðstöðu til kennslu og rannsókna gætu dregið stuðning sinn til baka og ekki stutt hinn nýja skóla. Það gæti haft neikvæðar afleiðingar í för með sér hvað varðar aðstöðu til kennslu og rannsókna í sérhæfðum greinum sem Hólaskóli hefur sinnt. Því er mikilvægt, ef ráðist verður í sameiningu af þessu tagi, að reyna að halda í velvilja þessara aðila.

Stjórnendur og starfsfólk háskólanna tveggja, sem eru viðfangsefni þessa verkefnis, geta nýtt sér sviðsmyndagerðina í stefnumótunarvinnu og ákvörðunartöku. Skref eitt til þrjú í sviðsmyndagerðinni eru að mestu unnin upp úr viðtölum við hagsmunaaðila beggja skóla og því ætti hún að gefa rétta mynd af umhverfi skólanna. Hins vegar getur verið gagnlegt að vinna fjórða skrefið, að smíða sviðsmyndirnar og þróa sögurnar, upp á nýtt í hópi aðila frá báðum skólum.

5 Umræður

Sviðsmyndagerð þessi er unnin af einum einstaklingi en ekki í hópi eins og venjan er með slíkar greiningar. Það hefur án efa áhrif á niðurstöðurnar og þær sviðsmyndir sem smíðaðar voru. Einungis sjónarmið höfundar koma fram í sviðsmyndasögunum og greiningu á því hvaða áhrif hver mynd hefur á mismunandi hagsmunaaðilahópa.

Höfundur telur þó að fyrstu þrjú skref sviðsmyndagerðarinnar, skilgreining og afmörkun viðfangsefnis, greining drifkrafta og flokkun drifkrafta séu unnin með sjónarmiði beggja aðila og að hægt væri að byggja á þeirri greiningarvinnu og smíða nýjar sviðsmyndir með hópi hagsmunaaðila.

Þróun helstu drifkrafta er það sem mest áhrif hefur um framtíð skólanna tveggja sem hér eru viðfangsefnin. Ljóst er að ný ríkisstjórn verður mynduð á vordögum 2013. Höfundur telur líklegt að ákvarðanir um framtíð háskólanna verði teknar snemma á kjörtímabilinu og því í raun mjög stutt þangað til breytingar muni eiga sér stað.

Höfundur þykir mikilvægt að stjórnendur og starfsfólk skólanna geri allt sem þau geta til að styrkja stoðir háskólanna á Norðurlandi og tryggja að það góða starf sem þar er unnið haldi áfram til framtíðar. Einn möguleikinn er samruni Háskólans á Akureyri og Hólaskóla. Með sterkum skóla á Norðurlandi, með starfsemi annars vegar á Akureyri og hins vegar í Skagafirði, telur höfundur að hægt væri að tryggja áframhaldandi starfsemi skólanna á skilvirkari hátt og þannig verjast ógnunum áframhaldandi niðurskurðar og óvissu um framtíðina.

6 Niðurstöður

Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli – Háskólinn á Hólum eru tveir af fjórum opinberum háskólum á Íslandi og báðir eru staðsettir á Norðurlandi. Hólaskóli er minnstur þeirra háskóla sem starfa á Íslandi og verkefni hans eru sérhæfð. Háskólinn á Akureyri er næst stærstur opinberu háskólanna, býður upp á grunnám í 11 greinum og meistaranám í fjórum greinum, á þremur fræðasviðum. Boðið er upp á fjarnám í nær öllum greinum og stendur skólinn því framarlega í fjarkennslu á Íslandi.

Ljóst er að óvissa í ytra og innra umhverfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla er mikil, þá einna helst í pólitískum þáttum. Sérfræðihópar, bæði innlendir og erlendir, hafa bent á að einfalda þurfi háskólakerfið og stjórnvöld hafa brugðist við því með stofnsetningu samstarfsnets opinberu háskólanna.

Rannsóknarspurning þessa verkefnis er *hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?*

Til að svara þessari spurningu voru settar fram þrjár undirspurningar til að leiða vinnuferlið.

Fyrsta undirspurningin er *hverjir eru drifkraftar breytinga í ytra og innra umhverfi skólanna?* Fjórir drifkraftar voru greindir í innra umhverfi skólanna. Þróun starfsemi skólanna, þrýstingur nemenda um samstarf, gagnkvæmt traust starfsmanna milli stofnana og vilji þeirra til að vinna saman og að lokum ákvarðanir stjórnenda. Fjórir drifkraftar greindust einnig í ytra umhverfi. Áhrif valdamikilla aðila úr nærsamfélagi, þróun efnahagsmála í þjóðfélaginu, þróun samstarfsnets opinberu háskólanna og ákvarðanir stjórnvalda um framtíðarstarfsemi háskólanna. Mikilvægustu drifkraftarnir eru ákvarðanir stjórnvalda, ákvarðanir stjórnenda og vilji starfsmanna til að vinna saman að nánara samstarfi.

Næsta undirspurning er svo hljóðandi: *Hverjir eru mikilvægustu hagsmunaaðilar viðkomandi skóla?* Hagsmunaaðilar skólanna voru greindir og flokkaðir niður eftir valdi þeirra á gjörðir stofnananna og þeim áhrifum sem þeir verða fyrir af gjörðum þeirra. Lykilleikmenn eru þeir aðilar sem verða fyrir mestum áhrifum en að sama skapi hafa mest áhrif. Fyrir báða skóla eru lykilaðilar háskólaráð þeirra, rektorar, aðrir stjórnendur og valdamiklir akademískir starfsmenn. Nemendur og starfsfólk skólanna eru þeir aðilar sem

verða fyrir einna mestum áhrifum af gjörðum skólanna en hafa lítið vald en stjórnvöld hafa mikið vald þó þau verði fyrir tiltölulega litlum áhrifum frá stofnununum. Auk þess telur höfundur að Kaupfélag Skagfirðinga flokkist sem valdamikill hagsmunaaðili Háskólans á Hólum.

Þriðja og síðasta undirspurningin sem sett var fram í inngangi var *hver væru markmið með nánara samstarfi eða sameiningu viðkomandi stofnana?* Markmið með nánara samstarfi, sem stofnað væri til af frumkvæði skólanna sjálfra, væru verkefnaleg, s.s. aukin þverfagleg breidd og aukinn skilvirkni. Einnig myndi markmið skólanna um nánara samstarf vera að renna sterkari stoðum undir starfsemi skólanna til framtíðar og draga úr þeirri óvissu sem ríkir um framtíðarstarfsemi skólanna. Markmið stjórnvalda með samþættingu háskólakerfisins yrðu líklega fyrst og fremst fjárhagsleg, áherslan yrði á að nýta betur þá fjármuni sem settir eru í háskólakerfið og eflaust reyna að draga úr fjárframlögum.

Eftir að hafa gert grein fyrir undirspurningunum þremur er hægt að svara rannsóknarspurningunni, *hvaða sviðsmyndir eru mögulegar í samstarfi Háskólans á Akureyri og Hólaskóla – Háskólans á Hólum?*

Unnar voru fjórar sviðsmyndir í sviðsmyndagreiningu. Fyrsta sviðsmyndin, *Samstarfsnetið að samstarfsstofnun*, segir frá því framtíðarástandi sem gæti orðið ef stjórnvöld einsetja sér að einfalda háskólakerfið og vinna að samþættingu. Starfsfólk og stjórnendur skólanna taki virkan þátt í þeirri vinnu með opnu og jákvæðu hugarfari. Samstarfsnetið að samstarfsstofnun felur í sér að samstarfsnet opinberu háskólanna verður að sér stofnun sem verður þó að einskonar móðurstofnun háskólanna. Mikil samþætting verður á öllu námsframboði skólanna. Skólarnir halda ákveðnu sjálfstæði en heyra þó undir samstarfsnetið. Þetta gæti haft í för með sér mikil tækifæri fyrir nemendur og starfsfólk til að samnýta auðlindir og nýta sér aukna þverfaglega breidd.

Önnur sviðsmyndin, *Hestaakademía í sjálfseignarstofnun á Hólum*, segir frá framtíðarástandi þegar stjórnvöld leggja ofurkapp á samþættingu í háskólakerfinu en starfsmenn og stjórnendur eru tregir til að vinna að henni. Þetta felur í sér að starfsemi Hólaskóla er skipt upp og hestabrautin sett í sjálfseignarstofnun. Annað nám sem kennt er við Hólaskóla yrði flutt undir forræði Háskólans á Akureyri eða Háskóla Íslands.

Þriðja sviðsmyndin lýsir óbreyttu ástandi. Stjórnvöld setja háskólamálin ekki ofarlega á verkefnalista sína og taka ekki ákvarðanir um framtíðarstöðu þeirra. Starfsfólk og stjórnendur skólanna sýna ekki áhuga á nánara samstarfi. Skólarnir tveir halda því áfram að starfa í óbreyttri mynd sem sjálfstæðar og óháðar stofnanir og samstarf þeirra fer eftir þróun samstarfsnetsins.

Fjórdða og síðasta sviðsmyndin, *Háskólinn á Norðurlandi*, gæti átt sér stað þegar stjórnendur og starfsfólk skólanna sýna auknu samstarfi mikinn áhuga en þrýstingur frá stjórnvöldum er lítill. Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli sameinast í einn háskóla með það að markmiði að tryggja stöðu háskóla á landsbyggðinni til framtíðar, auka gæði námsins og skapa meiri þverfaglega breidd.

Sviðsmyndirnar voru smíðaðar af höfundum einum og því litast þær af hans sjónarmiðum og í sviðsmyndasögurnar vantar hugmyndafræðilega breidd sem fæst þegar slíkar myndir eru smíðaðar í stærri hóp. Sú staðreynd að höfundur er nemandi við Háskólann á Akureyri og þekkir lítið til Hólaskóla af eigin raun hefur þær afleiðingar að sjónarmið Háskólans á Akureyri eru ríkjandi og skortur er á sjónarmiðum Hólaskóla.

Fyrstu þrjú skref sviðsmyndagerðarinnar, skilgreining viðfangsefnis, greining drifkrafta og flokkun þeirra tekur mið af þeim viðtölum sem tekin voru við hagsmunaaðila beggja skóla. Því gætu skólarnir nýtt sé þá grunnvinnu og smíðað nýjar sviðsmyndir sem taka mið af sjónarmiðum fleiri aðila.

Í framhaldinu er mikilvægt að endurtaka sviðsmyndagreininguna eftir ákveðinn tíma, til að mynda 6-12 mánuði og endurmeta stöðu drifkraftanna. Þannig geta skólarnir nýtt sér sviðsmyndirnar við ákvörðunartöku, áætlunar- og stefnumótunargerð.

Heimildaskrá

Ritaðar heimildir

- Bragi Guðmundsson. (2012). Háskóli verður til. Í Bragi Guðmundsson (ritstjóri), *Háskólinn á Akureyri 1987 – 2012: Afmælisrit* (bls. 11-34). Akureyri: Völuspá útgáfa í samvinnu við Háskólann á Akureyri.
- Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson, og Sævar Kristinsson. (2007). *Framtíðin: Frá óvissu til árangurs : Notkun sviðsmynda (scenarios) við stefnumótun*. Reykjavík: Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Fjármálaráðuneytið. (2008). *Sameining ríkisstofnana og tengdar breytingar*. Reykjavík: Höfundur.
- Hafdís Skúladóttir. (2012). Hjúkrunarfræðideild. Í Bragi Guðmundsson (ritstjóri), *Háskólinn á Akureyri 1987 – 2012: Afmælisrit* (bls. 42-47). Akureyri: Völuspá útgáfa í samvinnu við Háskólann á Akureyri.
- Hans Kristján Guðmundsson og Þórir Sigurðsson. (2012). Viðskipta- og raunvísindasvið. Í Bragi Guðmundsson (ritstjóri), *Háskólinn á Akureyri 1987 – 2012: Afmælisrit* (bls. 69-73). Akureyri: Völuspá útgáfa í samvinnu við Háskólann á Akureyri.
- Hjalti Jóhannesson og Stefán G. Jónsson (ritstjórar). (1993). *Árbók Háskólans á Akureyri 1987-1992*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Johnson, G., Whittington, R., og Scholes, K. (2011). *Exploring strategy* (9. útg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Wright, G. og Cairns, G. (2011). *Scenario thinking: Practical approaches to the future*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Þorsteinn Gunnarsson. (2000). Formáli rektors. Í Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Edda Kristjánsdóttir (ritstjórar), *Árbók Háskólans á Akureyri 1997-1999* (bls. 1). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Þórir Sigurðsson o.fl. (2012). Auðlindadeild. Í Bragi Guðmundsson (ritstjóri), *Háskólinn á Akureyri 1987 – 2012: Afmælisrit* (bls. 73-93). Akureyri: Völuspá útgáfa í samvinnu við Háskólann á Akureyri.

Rafrænar heimildir

Bood, R., og Postma, T. (1997). Strategic learning with scenarios [rafræn útgáfa]. *European Management Journal*, 15(6), 633.

Frumkin, P. (2003, ágúst). *Making Public Sector Mergers Work: Lessons Learned*. Sótt 12. mars 2011 af <http://www.stateinnovation.org/Events/Event-Listing/Louisiana-Workforce-Strategy-Academy/Handouts/Making-Public-Sector-Mergers-Work---Lessons-Learne.aspx>

Frumvarp til laga um breytingu á lögum um opinbera háskóla, nr. 85/2008 (landbúnaðarháskólar og samstarf opinberra háskóla), þskj. 366, 319. mál. Vefútgáfa Alþingistíðinda, slóð: <http://www.althingi.is/altext/141/s/0366.html>. [Sótti á vefinn 15.04.2013].

Háskóli Íslands. (2008, desember). *Sameining Kennaraháskóla Íslands og Háskóla Íslands: skýrsla verkefnastjórnar*. Sótt 10 apríl 2012 af http://www.hi.is/sites/default/files/oldSchool/Skilamatsskýrsla_HI_KHI_desember2008_3_2.pdf

Hiland, M. L. (2003). Nonprofit mergers [rafræn útgáfa]. *Consulting to Management*, 14(4), 11-14.

Hólaskóli – Háskólinn á Hólum. (e.d.a). *Sagan*. Sótt 1. september 2012 af http://www2.holar.is/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=96

Hólaskóli – Háskólinn á Hólum. (e.d.b). *Starfsfólk*. Sótt 22. febrúar 2013 af http://www2.holar.is/index.php?option=com_contact&view=category&catid=0&Itemid=133

Kohm, A., La Piana, D. og Gowde, H. (2000, júní). *Strategic restructuring: Findings from a Study of Integrations and Alliances Among Nonprofit Social Service and Cultural Organizations in the United States*. Sótt 1. september 2012 af http://www.chapinhall.org/sites/default/files/old_reports/22.pdf

Kohm, A. (2002). What happens when nonprofits consolidate: (Either partially or all the way)? [rafræn útgáfa]. *Nonprofit World*, 20(3), 24-29.

Kotter, J. P. (1998). Winning at change [rafræn útgáfa]. *Leader to Leader*, (10), 27-33.

Lang, D. W. (2002). A lexicon of inter-institutional cooperation [rafræn útgáfa]. *Higher Education*, 44(1), 153-183.

Menntamálaráðuneytið, *Verkefnastjórn vísinda og háskólamála*. (2009). Skilagrein. Sótt 20. febrúar 2013 af http://bella.mrn.stjr.is/utgafur/Verkefnastjorn_menntamalaraduneytis_um_haskola_og_visindi-skilagrein_25.mai_2009.pdf

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2010, ágúst). *Stefna um opinbera háskóla*. Sótt 5. mars 2013 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/frettir/Frettatilkynningar/nr/5546>

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012a, júlí). *Samningur um kennslu og rannsóknir Háskólans á Akureyri 2012-2016*. Sótt 1. febrúar 2013 af

http://www.unak.is/static/files/Samningar/samn_mrn_kennsla_rannsoknir_2012-2016.pdf

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012b, júlí). *Samningur um kennslu og rannsóknir Hólaskóla – Háskólans á Hólum 2012-2016*. Sótt 1. febrúar 2013 af http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-pdf/samningur_Holaskoli_Haskolinn_Holum_2012-2016.pdf

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012c, júlí). *Viðauki með samningi mennta- og menningarmálaráðuneytis og Háskólans á Akureyri*. Sótt 1. febrúar 2013 af http://www.unak.is/static/files/Samningar/vidauki_Haskolinn_Akureyri_2016-2016.pdf

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012d, júlí). *Viðauki með þjónustusamningi mennta- og menningarmálaráðuneytis og Hólaskóla – Háskólans á Hólum*. Sótt 1. febrúar 2013 af http://www.menntamalaraduneyti.is/media/samningar_2012/vidauki_Holaskoli_Haskolinn_Holum_2012-2016.pdf

Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach [rafræn útgáfa]. *Construction Management & Economics*, 21(8), 841-848.

OECD. (e.d.). *Members and partners*. Sótt 1. mars 2013 af <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>

Ríkisendurskoðun. (2011, nóvember). *Hólaskóli – Háskólinn á Hólum*. Sótt 30. nóvember 2011 af <http://www.rikisend.is/fileadmin/media/skyrslur/holaskoli.pdf>

Rowley, G. (1997). United we stand: A strategic analysis of mergers in higher education [rafræn útgáfa]. *Public Money & Management*, 17(4), 7-12.

Saussois, J. (2006). Scenarios, international comparisons, and key variables educational scenario analysis. In OECD (Ed.), *Think scenarios, rethink education* [rafræn útgáfa] (bls. 53). OECD Publishing.

Taxell, C., Yelland, R., Gillespie, I., Linna, M. og Verbeek, A. (2009, maí).

Education, Research and Innovation policy: A new direction for Iceland. Sótt 10. september 2012 af

http://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/214/Education_research_and_innovation_policy%2520_Skyrsla_erlendrar_serfradinefndar_mai_2009.pdf?sequence=1

Munnlegar heimildir

Guðmundur Björn Eyþórsson, fjármálastjóri Hólaskóla – Háskólans á Hólum. (2013). *Viðtal um samstarf Hólaskóla og HA*. Viðtal tekið á Hólum 27. mars 2013.

Stefán B. Sigurðsson, rektor Háskólans á Akureyri. (2013). *Viðtal við rektor um samstarfsnet opinberu háskólanna*. Viðtal tekið á Akureyri 25. mars 2013.

Viðauki 1 – Hagsmunaaðilar

Upptalningar hagsmunaaðila eru ekki tæmandi.

6.1 Hólar

- Stúdentahreyfingar.
- Opinberir háskólar á Íslandi.
- Aðrir háskólar á Íslandi.

Á Hólum eru starfandi ýmsar aðrar stofnanir.

- Vígslubiskup Hólastiftis – mikilvægt samstarf er á milli Hólaskóla og vígslubiskups um móttöku gesta og menningarstarf ýmiskonar.
- Embætti dýralæknis í hrossasjúkdómum – samstarfsverkefni yfirdýralæknisembættisins og Hólaskóla. Helstu verkefni tengjast rannsóknum á heilbrigði hrossa og kennslu við skólann.
- Fiskeldisstöðin Hólalax hf. Eigendur félagsins eru veiðifélög á Norðurlandi vestra, fyrirtæki og einstaklingar.
- Verið- vísindagarðar ehf. annast rekstur kennslu- og rannsóknaraðstöðu í formi vísindagarða í tengslum við hólaskóla.
- Guðbrandsstofnun er sjálfstæð stofnun við Hólaskóla og starfar samhliða deildum hans. Rannsóknar- og fræðastofnun skólans. Sérstakur fjárhagur. HÍ, Hólar og vígslubiskupsembætti.
- Sögusetur íslenska hestsins.
- Skógræktin á Hólum, samvinnuverkefni Hólaskóla og Skógræktarfélag Skagfirðinga.
- Grunnskóli og leikskóli.

Hagsmunaaðilar úr atvinnulífi og samfélaginu:

- Ferðaþjónusta bænda.
- Fyrirtæki á landsbyggðinni í ferðaþjónustu.
- Söfn á landsbyggðinni.
- Umhverfisstofnun.
- Land- og staðarverðir.
 - Þeir staðir sem þessir aðilar sinna.
- Þjóðgarðar.

- Upplýsingamiðstöðvar.
- Atvinnuþróunarfélög.
- Rannsóknarmiðstöð ferðamála.
- Landsamband fiskeldisstöðva.
- Fiskeldisfyrirtæki.
- Félag tamningamanna.
- Félagasamtök hestamenskunnar.
- Hestamannafélög og framhaldsskólar sem bjóða upp á nám á sviði reiðmennsku og taka þátt í „knapamerkjakerfi Hólaskóla“.
- Hólanefnd.
- Sveitarfélög og fyrirtæki á Norðurlandi vestra.
- Fisk Seafood á Sauðárkróki.
- Kaupfélag Skagfirðinga – hefur sérstaklega komið að uppbyggingu skólans og aðstöðu til kennslu og rannsókna í hestafræðum og reiðmennsku og styðja rausnarlega við aðra uppbyggingu skólans.
- Farskóli Norðurlands Vestra – endurmenntun.
- Ræktendur íslenska hestsins um allan heim.

6.2 HA

- Stúdentahreyfingar.
- Opinberir háskólar á Íslandi.
- Aðrir háskólar á Íslandi.

Rannsóknarstofnanir:

- Rannsóknarmiðstöð HA.
- Sjárvarútvegsmiðstöð.
- Rannsóknarmiðstöð ferðamála.
- Símenntun HA.
- Heilbrigðisstofnun HA.
- Matís.
- Hafró.
- Náttúrufræðistofnun.

Fjölmargar stofnanir í nærsamfélaginu.

Viðauki 2 – Innihaldsgreining viðtala

Efnahagsmál:

- Þensla/ samdráttur.
- Rannsóknarsjóðir – hvað hafa þeir mikið fjármagn og í hvaða rannsóknir ákveða þeir að setja fjármuni sína í.
- Óvissustigið hátt sem hefur neikvæð áhrif á starfsfólk.

Nærsamfélagið:

- Pólítík í nærsamfélaginu.
- Krafa nærsamfélagsins.
- Viðbrögð hestamanna – vilja þeir hestaakademíuna í sjálfseignarstofnun.
- Kaupfélag Skagfirðinga.
- Viðbrögð nærsamfélagsins.

Starfsemi skólana:

- Viðhald á sérstöðu.
- Fjarnám og þróun þess.

Nemendur:

- Krafa frá nemendum um nánara samstarf og aukna breidd í námsframboði.
- Aðsókn nemenda.

Pólítík:

- Ráðherra þarf að taka ákvörðun um framtíðarstöðu skólanna en ekki starfsmenn og stjórnendur.
- Pólítísk krafa um að unnið sé að nánara samstarfi.
- Pólítík.
- Ákvörðunarvaldið.
- Aukið fjármagn til háskólastarfsins.
- Krafa ráðuneytisins.
- Stefna ráðuneytisins sem er yfirmaður háskólakerfisins og hefur ákvörðunarvald hvað varðar sameiningu.
- Fjármagn og pólítík.

- Ekki verður hægt að spara nema leggja niður eitthvað nám. Pólitísk ákvörðun um að setja fjármagn í sameiningu.
- Þeir fjármunir sem stjórnvöld ákveða að setja í skólana.
- Ákvörðun stjórnvala.

Samstarfsnetið:

- Samstarfsnetið.
- Samstarfsnetið og þróun þess til framtíðar.

Vilji/tregða starfsfólks/stjórnenda til að vinna að samstarfi:

- Vantraust milli skóla.
- Samskipti milli lykilaðila.
- Kennarar og starfsmenn reyna að verja stöður sínar í stað þess að hugsa um hag stofnunarinnar og nemenda.
- Ákvörðun rektora að starfsmenn skuli vinna saman að ákveðnum málum.
- Vilji starfsmanna og stjórnenda til að viðurkenna námskeið frá öðrum skólum – traust.
- Vilji stofnana til að sameinast – stofnanir verða að sjá sér hag í að sameinast.
- Krafa stjórnenda.
- Gjörðir yfirstjórnar skólanna.
- Krafa starfsfólks.
- Frumkvæði starfsfólks.
- Starfsfólk – traust og vilji til að vinna saman – tregða, vantraust – sjónarmið starfsfólks: Af hverju ættum við að vinna að því að sameinast?

Annað:

- Hindranir í sameiningarferlinu: Skólarnir sjálfir, starfsfólk, nemendur, stjórnendur og valdamiklir aðilar í nærsamfélaginu.
- Vantar fjármagn til að koma fólki af stað í umræðunni eða þarf fólk að koma sér af stað til að sækja fjármagn?

Viðauki 3 – Greiningar

Drifkraftar í ytra umhverfi: Pólitík, fjármagn sem þeir vilja setja í verkefnið og stefna þeirra.

Drifkraftar í innra umhverfi – hugarfar og kraftur starfsfólks.

SVÓT greining HA

Styrkleikar: Öflugt fjarnám, sérstaða í námsframboði, náíð og persónulegt náms- og starfsumhverfi, mannauðurinn.

Veikleikar: Líttill skóli og eflaust viðkvæmur fyrir sveiflum. Takmarkað námsframboð og tengsl við atvinnulífið, ríkjandi stanslaust tal um niðurskurð.

Ógnanir: Pólitískur óstöðugleiki, staða skólans þegar kemur að sameiningu skólanna þar sem margir aðrir skólar eru.

Tækifæri: Aukið námsframboð í tæknigreinum og norðurslóðafræðum, efling og framsækni í fjarkennslu, doktorsnám, umhverfisfræði.

SVÓT greining Hólaskóla

Styrkleikar: Þær auðlindir sem skólinn býr yfir, þekking starfsmanna, aðstaða til verklegrar kennslu og rannsókna.

Veikleikar: Smæð skólans, óhentug rekstrareining.

Ógnanir: Fjárskortur af hálfu hins opinbera.

Tækifæri: Samstarfsnet opinberu háskólanna.

PESTEL greining

P – Pólitískir þættir eru mjög sterkir og kannski það sem einna mestu máli skiptir. Umbrot í íslenskri pólitík leiða af sér mikla óvissu og ógnanir í starfsumhverfi.

E – Með samdrætti í íslensku efnahagslífi hefur niðurskurður haft mikil áhrif á stofnunina. Hún er að mörgu leyti undirfjármögnuð og niðurskurðarkrafa hefur verið mikil.

S – Skólinn er tilkominn vegna þrýstings frá nærsamfélaginu. Nærsamfélagið er mikilvægt en hefur í raun ekki mikið að segja um framtíð skólans.

T – Tæknilegir þættir eru einna helst eins og Uglan sem er nú rekin af Reikningsstofnun Háskóla Íslands.

E – Umhverfislegir þættir. Staðsetning skólans á landsbyggðinni, tækifæri til að kenna norðurslóðafræði og umhverfisfræði.

L – Báðir háskólar eru nú undir sömu lögum, lögum um opinbera háskóla.