



ETTER- OG VIDEREUTDANNINGS- VIRKSOMHETEN VED UIB

PROSJEKTGRUPPENS RAPPORT

SAMMENDRAG	3
1 MANDAT OG ARBEIDSFORM	4
1.1 MANDAT.....	4
1.2 PROSJEKTGRUPPENS SAMMENSETNING OG ARBEIDSFORM	5
2 ETTER- OG VIDEREUTDANNING VED UNIVERSITETET I BERGEN	5
2.1 FØRINGER FOR ETTER- OG VIDEREUTDANNING VED	
UNIVERSITETET I BERGEN	5
2.2 HISTORISK ORGANISERING AV EVU VED UIB.....	6
2.3 DAGENS ORGANISERING OG AKTIVITET VED UIB VIDERE....	6
2.4 FAKULTETENE OG INSTITUTTENE SINE TILBAKEMELDINGER	
OG BEHOV	9
3 FØRINGER OG TRENDER FOR ETTER- OG VIDEREUTDANNING	12
3.1 POLITISKE FØRINGER.....	12
3.2 FREMTIDIG KOMPETANSEBEHOV	14
4 VURDERTE ORGANISERINGS-MODELLER.....	15
4.1 STERK SENTRAL ENHET SOM PÅDRIVER MED LOKALT	
ANSVAR.....	17
4.2 MATRISE-ORGANISERING AV STØTTEFUNKSJONENE	18
4.3 SENTRALISERT ENHET INNENFOR UIB MED ALT ANSVAR	
FOR UTVIKLING OG DRIFT	19
4.4 SENTRALISERT ENHET UTENFOR UIB - AKSJESELSKAP	21
5 PROSJEKTGRUPPENS REFLEKSJONER OG ANBEFALINGER ..	24
5.1 VIRKEMIDLER FOR ØKT EVU-AKTIVITET.....	25
5.2 ANBEFALINGER RUNDT ORGANISASJONSFORM	27
6 REGELVERK KNYTTET TIL EVU	31
6.1 KRAV TIL FAGMILJØ TILKNYTTET ET STUDIETILBUD	31
6.2 FINANSIERING AV EVU-TILBUD.....	32

6.3	EVU OG FORHOLDET TIL STATSSTØTTEREGLEMENTET	35
7	VEDLEGG	39
7.1	EVU-PROSESSER	39
7.2	STØTTEFUNKSJONER INNEN EVU	42
7.3	HVORDAN ORGANISERER ANDRE INSTITUSJONER SEG	45
7.4	DEFINISJONER.....	49

SAMMENDRAG

I dette prosjektet har det vært prosjektgruppen sin oppgave å utrede, innhente informasjon og frembringe ulike synspunkter slik at styringsgruppen kunne fatte kvalifiserte beslutninger knyttet til fremtidig organisering av Universitetet i Bergen sin etter- og videreutdanningsvirksomhet. Dette notatet er en sammenfatning av hovedpunktene i prosjektgruppens arbeid.

I denne prosessen har prosjektgruppen sett på etter- og videreutdanning ved UiB i et historisk perspektiv og beskrevet nå-tilstanden basert på møter med fakultetene og Universitetsbiblioteket, universitetsstyresaker, UiB Videre sin beskrivelse og medlemmenes egne erfaringer.

Vi har fulgt politiske trender og utvikling i arbeidslivet. Regjeringen har et stort fokus på kompetanseheving og lære for livet og deres nedsatte ekspertutvalg for etter- og videreutdanning leverte sin NOU 2019:12 i juni.

Prosjektgruppen har nøye fulgt utvikling innenfor sektoren selv. I perioden dette arbeidet har pågått har Universitets- og høyskolerådet (UHR) hatt to arbeidsgrupper som har utredet ulike sider knyttet til finansiering av etter- og videreutdanning (der et prosjektruppemedlem var medlem av den ene). Sektoren har diskutert dette på egen konferanse og sommeren 2019 har Kunnskapsdepartementet kommet med et første svar.

Prosjektgruppen har undersøkt hvordan andre institusjoner organiserer sin EVU-virksomhet.

Alle utredninger om etter- og videreutdanning påpeker den uklare begrepsbruken på området. Dette er sist påpekt i NOU 2019:12. I denne utredningen, på lik linje med styringsgruppen sin utredning, er det Universitets- og høyskoleutvalget sine definisjoner som benyttes.

Prosjektgruppen har i dialog med styringsgruppen utredet flere ulike modeller for organisering og har hovedsakelig vurdert følgende modeller:

- Sterk sentral enhet som pådriver med lokalt ansvar
- Matriseorganisering av støttefunksjonene
- Sentralisert enhet innenfor UiB med alt ansvar for utvikling og drift
- Sentralisert enhet utenfor UiB – aksjeselskap

Prosjektgruppen har sett på ytterpunkter som fullstendig sentralisering av all utvikling, drift og støttefunksjoner, og også fullstendig desentralisering der alt legges til fakultetene og instituttene. Fullstendig desentralisering er ikke beskrevet i det videre da den løsningen ble forkastet ganske tidlig i prosessen. En fullstendig sentralisert modell er beskrevet noe mer, i hovedsak for å synliggjøre forskjellen mellom denne modellen og et aksjeselskap.

Når det gjelder en modell som «sterk sentral enhet som pådriver med lokalt ansvar» kan en slik organisering tolkes på flere måter. Prosjektgruppens refleksjoner og anbefalinger i kapittel 5 tar i all hovedsak utgangspunkt i denne modellen.

Tilbakemeldingene fra fakultetene i denne prosessen viser at det en del støttefunksjoner og strukturer som må på plass uavhengig av organisasjonsform for at aktivitetsnivået skal kunne økes. Prosjektgruppen har gjennomgått de ulike fasene knyttet til opprettelse av EVU-tilbud og forsøkt å beskrive støttefunksjoner knytte til prosessene; hva som må gjøres når, hvilke funksjoner som må ivaretas og hvem som må kobles på i de ulike fasene.

1 MANDAT OG ARBEIDSFORM

1.1 Mandat

Bakgrunn

Etter- og videreutdanning, og livslang læring prioriteres høyt nasjonalt og regjeringsplattformen har også livslang læring som et eget punkt med fokus på å legge til rette for bedre kompetanse- og karriereutvikling på ulike arenaer og gjennom hele livet. Regjeringen vil blant annet utarbeide og igangsette en kompetansereform og vurdere incentivordninger for livslang læring.

Universitetsstyret vedtok i sak 11/18 en ny handlingsplan for etter- og videreutdanningsvirksomheten ved UiB. Planen er konsentrert om fire innsatsområder:

- Innsatsområde 1: EVU og arbeidslivet
- Innsatsområde 2: EVU og skolen
- Innsatsområde 3: EVU og UiBs satsingsområder og kunnskapsklynger
- Innsatsområde 4: EVU og digitalisering

Realiseringen av mål og tiltak innenfor de fire innsatsområdene krever et målrettet arbeid og et bredt engasjement og innsats fra ulike fagmiljøer ved UiB.

Organisasjonsgjennomgang

UiB Videre er i dag organisert som en enhet ved Studieadministrativ avdeling og har primært ansvar for markedsføring av og opptak til fakultetenes tilbud innen EVU. I denne modellen må alle nivåene i organisasjonen ha et aktivt forhold til den nye handlingsplanen for å lykkes. Fakultetene må ta et tydelig ansvar for EVU-aktiviteten og økonomien på sitt eget fakultet. Samtidig må UiB Videre ha ansvar og virkemidler for å være tilrettelegger og pådriver for økt EVU-aktivitet.

Andre institusjoner har organisert EVU-virksomheten annerledes. Måten EVU-virksomheten organiseres på antas å ha betydning for volumet, inntjeningen og arbeidslivsrelevansen av EVU-tilbudet. Som en viktig forutsetning for å implementere handlingsplanen vil universitetsdirektøren foreta en gjennomgang av organiseringen av EVU-virksomheten ved UiB.

Arbeidet organiseres med en styringsgruppe og en utførende prosjektgruppe.

Prosjektgruppen vil ha følgende mandat:

- Utrede ulike modeller slik at styringsgruppen kan foreslå en hensiktsmessig organisering av Universitetets EVU-virksomhet som legger til rette for en styrket innsats i form av nye utdanningstilbud og større volum. Organiseringen må ivareta et tett samspill med fagmiljøene.
 - Eksempler på elementer som kan trekkes inn under hensiktsmessig organisering: myndighetskart, problemstillinger knyttet til bemanning, organisering for den enkelte underviser og fagmiljø, fordeling av ansvar, administrasjon og oppgaver mellom nivåene, samhandling mellom nivåene, utadrettet virksomhet.
- Bistå styringsgruppen slik at denne kan anbefale finansieringsmodeller som både sikrer kostnadsdekning og en betydelig videreutvikling av EVU-tilbudet ved UiB.
 - Dette inkluderer insentivmodeller og å se på problemstillinger rundt stillinger, både knyttet til forskningstid, frikjøp og å se det sammen med annen BOA-virksomhet.
 - Prosjektgruppen må bidra til å synliggjøre hva universitetet kan ta seg betalt for.

- *Komme med forslag slik at styringsgruppen kan anbefale hvordan tilbudet kan videreutvikles i nært samarbeid med andre relevante samfunnsaktører.*

Som grunnlag for arbeidet bør det innhentes erfaringer fra ulike måter å organisere EVU-virksomheten fra andre institusjoner i sektoren. Prosjektgruppen skal så langt det lar seg gjøre hente informasjon fra UiT, NTNU, OsloMet, HVL og NHH om deres organisering av EVU-virksomheten, deres satsingsområder, volum og økonomi. Har de ulike modeller for ulike innsatsområder? Hva gjør disse institusjonene knyttet til EVU og BOA? Fagmiljøene må involveres i prosessen.

1.2 Prosjektgruppens sammensetning og arbeidsform

Prosjektgruppen har hatt følgende sammensetning:

Christine Stoltz Olsvik, underdirektør Det juridiske fakultet (leder)

Ingrid Christensen, seksjonssjef Det matematisk naturvitenskapelige fakultet

Ann Margret Hauknes, daglig leder UiB Videre

Arne Magnus Morken, rådgiver Det psykologiske fakultet

Britt-Karin Muri, underdirektør HR-avdelingen

Ulrikke Schill, seniorkonsulent Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Arve Kjell Uthaug, administrasjonssjef Institutt for fremmedspråk

Kirsti R. Aarøen, underdirektør Økonomi-avdelingen

Prosjektgruppen har hatt 8 møter inkludert et møte med viserektor for utdanning og leder for styringsgruppen. Representanter fra prosjektgruppen har hatt møter med fakultetene og Universitetsbiblioteket.

2 ETTER- OG VIDEREUTDANNING VED UNIVERSITETET I BERGEN

2.1 Føringer for etter- og videreutdanning ved Universitetet i Bergen

UiB sin reviderte strategi 2019 – 2022¹ slår fast at «UiB skal innen 2022 være en ettertraktet kompetanseinstitusjon som har styrket sine langvarige relasjoner med omverden» og «utdanne attraktive kandidater». All utdanning UiB tilbyr skal være «fremragende forskningsbasert».

UiB skal «ta ansvar for samfunnets behov for livslang læring gjennom en systematisk utvikling av attraktive etter- og videreutdanningstilbud.» Strategien har også som et mål at det skal utvikles «modeller og incentiver for en styrket satsing på etter- og videreutdanning».

«Vi ønsker å øke etter- og videreutdanningen, både som kurstilbud og som oppdragsvirksomhet» har Rektoratet skrevet i sin valgplattform² for 2017 – 2021. «UiB har fortsatt et relativt beskjedent omfang av etter- og videreutdanningstilbud (EVU) samlet sett. Samtidig er behovet for universitetenes bidrag til livslang læring økende». Rektoratet trekker også frem behovet for etter- og videreutdanning av egne ansatte.

¹ <https://www.uib.no/strategi>

² <https://www.uib.no/rektoratet/117248/rektoratets-valgplattform-2017-2021>

Strategien 2016-2022 er fulgt opp med ny handlingsplan for etter- og videreutdanning³ for perioden 2018 – 2022 vedtatt av Universitetsstyret i februar 2018 i sak 11/18. Handlingsplanen har fire innsatsområder: EVU og arbeidslivet, EVU og skolen, EVU og UiBs satsingsområder og kunnskapsklynger og EVU og digitalisering. Handlingsplanen er fulgt opp med tiltaksplaner for henholdsvis EVU og digitalisering og EVU og skolen, vedtatt av Utdanningsutvalget i mai 2018 sak 40/18⁴.

2.2 Historisk organisering av EVU ved UiB

UiB startet EVU-virksomheten for fullt på 1990-tallet og har drevet virksomheten organisert på ulikt vis. Frem til 2013 hadde den sentrale enheten Senter for Etter og Videreutdanning (SEVU) det fulle og hele ansvaret for UiB sin etter- og videreutdanningsvirksomhet. Enheten var stort sett organisert som del av sentraladministrasjonen, men var også i en periode tilknyttet Unifob. Når SEVU mottok henvendelser fra eksterne aktører om et kurs, kontaktet de aktuelle fagpersoner direkte, og de planla og gjennomførte kursene sammen med fagpersonene. Virksomheten var i stor grad knyttet til enkeltpersoner innen de ulike fagmiljøene og hadde varierende forankring til fagmiljøene som helhet, og spesielt til fakultetene.

Eksterne undervisere ble også ansatt midlertidig hos SEVU. SEVU tok økonomisk risiko ved opprettelse av nye tiltak og fakultetene fikk tilført det meste av det økonomiske overskuddet fra tilbud som gikk godt.

For å styrke virksomheten ytterligere satte Universitetsstyret i gang utredninger innen EVU fra høsten 2009⁹. I august 2010 ble det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle vurdere universitetets samlede EVU-tilbud, og en annen arbeidsgruppe som skulle se på organisering og økonomi. Det ble gjennomført en omfattende kartlegging av organiseringen ved andre institusjoner i Norge og i Norden, og alle fakultetene ved UiB var involvert. Deretter fulgte flere universitetsstyresaker i 2011¹⁰, 2012^{11 12} og 2013^{13 14} før endelig organisasjonsform ble vedtatt. I ny organisasjonsmodell ble både det faglige ansvaret, ansvaret for studieadministrasjon, personaladministrasjon og økonomiadministrasjon lagt til fakultetene. Det ble opprettet et nytt sentralt Kontor for etter- og videreutdanning under Studieadministrativ avdeling med ca. 6 årsverk. Kontoret fikk et særskilt ansvar for felles støttefunksjoner som opptak til EVU, for tilrettelagt eksamensavvikling og for markedsføring av EVU. En markedsføringsansvarlig kom på plass i 2014. Kontoret beholdt også ansvar for arrangementet Faglig pedagogisk dag.

I 2015 ble det vedtatt en handlingsplan for etter- og videreutdanning for perioden 2015-2017 og en fast daglig leder ble ansatt.

Etter 2015 tok Kontor for etter- og videreutdanning gradvis på seg et hovedansvar for koordinering av EVU-virksomheten. Kontoret hadde også ansvar for oppfølging av handlingsplanen. En spesifisering av handlingsplanen ble laget i form av en Tiltaksplan for EVU som ble behandlet i utdanningsutvalget. Som oppfølging av denne tiltaksplanen ble det foretatt et navneskifte, og fra 1.september 2016 har EVU-enheten hatt navnet UiB Videre.

2.3 Dagens organisering og aktivitet ved UiB Videre

Siden 2015 har aktivitetene til UiB Videre blitt konkretisert og videreutviklet - i forståelse med UiB-ledelsen - men uten at roller og ansvar mellom sentral enhet og fakultetene er tydelig endret. Fakultetene sine ansvarsområder har ikke endret seg siden 2013. Intern organisering ved fakultetene varierer, blant annet med hensyn til hvilke ansvarsområder som ligger på fakultets- og instituttnivå.

³ <https://www.uib.no/sa/98437/handlingsplan-etter-og-videreutdanning-2018-2022>

⁴ https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/mote_i_utdanningsutvalget_9_mai.pdf

I 2018 har den nye handlingsplanen for EVU kommet på plass og virksomheten styres i henhold til denne og til tiltaksplaner.

UiB Videre er organisert som en enhet under SA. UiB Videre har i dag 5 årsverk. En stilling som rådgiver for digitalisering kom på plass i 2016 og fra 2017 er UiB Videre også en aktiv del av UiB Læringslab.

Stillingsstrukturen er slik:

- Daglig leder (strategisk EVU)
- Seniorrådgiver (EVU-faglig, ansvar for skolesatsingene, gruppekoordinator, stedfortreder daglig leder)
- Rådgiver (digitalisering)
- Rådgiver (markedsføring, FP-dag)
- Førstekonsulent (opptak)

UiB Videre er UiBs kontaktpunkt for ekstern EVU-kontakt. UiB Videre er aktiv som medlem i nasjonale organisasjoner og nettverk; Fleksibel utdanning Norge⁵ (FuN), Nasjonalt EVU-forum, Region Vest (skolesatsinger) og dessuten europeiske og internasjonale kompetansenettverk som Eucen⁶ og ICDE⁷. UiB Videre er også UiB sitt kontaktpunkt for Utdanningsdirektoratet, Kompetanse Norge, Direktorat for internasjonalisering og kvalitetsutvikling av høyere utdanning (Diku) (tidligere Norgesuniversitetet) for alle EVU-saker.

UiB Videre er også kontaktpunktet for andre samarbeidspartnere, for eksempel kommune, fylkeskommune, fylkesmannen og andre eksterne oppdragsgivere. UiB Videre var sekretariat for det tidligere Råd for samarbeid med arbeidslivet ved UiB i samarbeid med Kommunikasjonsavdelingen og deltok i utarbeidelse av handlingsplan for samarbeid med arbeidslivet. UiB Videre deltok også i fylkeskommunens arbeid med å utarbeide kompetansepolitisk plan for regionen. Rådet for samarbeid med arbeidslivet er blitt erstattet av UiB sin deltakelse i Kompetanseforum Hordaland⁸ sammen med Høgskulen på Vestlandet (HVL) og NHH. UiB Videre har en sentral rolle for UiB i kompetanseforumet.

UiB Videre koordinerer nasjonale utlysninger på vegne av UiB og bistår fagmiljøene ved inngåelse av kontrakter osv. UiB Videre tar ansvar for samlede søknader, og rapportering av denne virksomheten overfor bidragsyterne. UiB Videre koordinerer på institusjonsnivå arbeidet med de store skolesatsingene som Kompetanse for Kvalitet (KfK) og Desentralisert kompetanseutvikling i skolen (DeKomp).

UiB Videre følger med på anbudsvarsling om oppdrag på etter- og videreutdanningstilbud og formidler slike videre til fagmiljøene. Fagmiljøene ved UiB har hittil ikke sett seg i stand til å svare på noen slike anbud med begrunnelse i egen ressursituasjon.

UiB Videre har tatt ansvar for å organisere ulike typer EVU-arrangement. Årlig organiseres Fagligpedagogisk dag, EVU-forum og månedlige frokostmøter. I 2018 organiserte UiB Videre EUCEN sin årlige konferanse.

UiB Videre tar ansvar for all intern og ekstern kommunikasjon om EVU i tillegg til markedsføring av EVU-tilbudene; nettside, nyhetsbrev, Facebook.

UiB Videre tar ansvar for stimulering og bistand i prosjekteringsfase ved nyopprettelse av tilbud og i anbudsprosesser. UiB Videre har siden 2016 lyst ut stimuleringsmidler for utvikling av nye EVU-tilbud og

⁵ <https://fleksibelutdanning.no/>

⁶ <http://www.eucen.eu/>

⁷ <https://www.icde.org/>

⁸ <https://www.hordaland.no/nn-NO/nyheitsarkiv/2018/forste-mote-i-kompetanseforum-hordaland/>

videreutvikling av eksisterende tilbud. Fra 2017 har nesten all nyutvikling skjedd med støtte fra disse stimuleringsmidlene.

UiB Videre har ansvar for digitalisering av EVU og bistår fagmiljøene her både med rådgivning, kursing, utstyr - hjelp til selvhjelp - men også konkret med å lage undervisningsfilmer og annet materiell som kan brukes for undervisning på nett. UiB Videre har vært tett koblet til DigUiB og har knyttet til seg digital kompetanse for å kunne bistå undervisere i utvikling av digitale undervisningselementer i EVU-kurs. UiB Videre har siden høsten 2017 vært en av partene i UiB Læringslab.

EVU-virksomheten gikk ned som følge av omstillingen i 2013, men har de senere årene økt en god del.

Tabellen nedenfor viser oversikt over deltakere i EVU-tilbud og studiepoengårsheter produsert på videreutdanning ved UiB 2011 – 2018:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall studenter videreutdanning	1 541	1 258	1 208	1 438	1 260	1 427	1 544	1 697
FP-dag-deltakere				900	1 000	1 000	1 000	1 000 +
MOOC-deltakere					8 047	22 636	8 449	3 959
Studiepoengårsheter er videreutdanning totalt*	309,8	286,9	300,6	299,4	333,1	347,3	353,4	398,7
Egenfinansierte studiepoengårsheter videreutdanning*	121,3	119,2	119,1	123,6	136,0	135,8	127,9	143,5
Etterutdanning**: Oversikt på fakultetsnivå								
Oppdragskurs**: Oversikt på fakultetsnivå								

*i tabellen over er antall studiepoengårsheter rapportert til Database for statistikk over høgre utdanning (DBH) registrert. Produksjonen er kun knyttet til emner som er registrert som videreutdanningsemner. Videreutdanning i form av at personer søker enkeltemneopptak til ordinære emner inngår ikke i denne oversikten.

**Øvrige etterutdanningskurs og oppdragskurs har fakultetene oversikt over. EVU-aktiviteten som ikke rapporteres til DBH lages det per i dag ikke noen samlet oversikt over, verken på fakultetsnivå eller for hele UiB. Det har derfor ikke vært mulig å skaffe en samlet oversikt over denne aktiviteten.

Når det gjelder inntekter på EVU har det vist seg krevende å få oversikt over disse og å få kvalitetssikret tallene. Det er fordi at noe av aktiviteten blir ført på Grunnbevilgningen (GB/salg av EVU) og andre deler av aktivitetene som en del av BOA-virksomheten (oppdrag fra eksterne, tildelinger fra direktorat m.m.). Det som er knyttet til grunnbevilgningen blir ført på en ensartet måte og man finner det igjen i regnskapet. Det som blir ført som BOA-virksomhet er ikke ført på en ensartet måte, dermed kan vi ikke være sikker på at alle inntekter og prosjekter er kommet med.

Tabellen nedenfor viser EVU-inntekter som UiB Videre har oversikt over sentralt. Dette er en blanding av BOA-tildelinger (inntekter) mottatt og regnskapsførte inntekter fra direkte salg (GB). Det viser dermed ikke fullstendig regnskapsført aktivitet per år, da det opereres med ulike periodisering av BOA-inntektene.

UiB Videre sin oversikt over EVU-finansiering ved UiB 2014 – 2018:

INNTEKTER EVU	2014	2015	2016	2017	2018
KfK	2 322 500	5 060 600	5 579 600	6 192 500	8 522 000
UiU	0	0	260 000	260 000	NA
Vox	0	0	500.000	NA	NA
NUV	300 000	350 000	500 000	1 600 000	650 000
Fylkesmannen	NA	NA	NA	826 667	2 042 500
Salg videreutd	9 594 831	9 971 454	9 263 955	10 206 878	11 194 645
SUM	12 217 331	15 382 054	15 603 555	19 086 045	22 409 145

NB: Sum er uten EVU på oppdrag, etterutdanning og studiepoengfinansiering.

2.4 Fakultetene og instituttene sine tilbakemeldinger og behov

I denne prosessen har representanter fra prosjektgruppen har hatt møter med fakultetene.

Universitetets EVU-virksomhet er først og fremst knyttet til videreutdanning. Det er også denne virksomheten som rapporteres jevnlig til Database for statistikk over høgre utdanning (DBH). Som nevnt i kapittel 2.3 har fakultetene i liten grad samlede oversikter over etterutdanningsvirksomheten. Dette er gjennomgående i hele sektoren og er også noe som påpekes i regjeringen sitt ekspertutvalg sin utredning (NOU 2019:12 s. 50). Sektoren opplever det som vanskelig å kategorisere tilbudene sine innenfor definerte rammer. Det er først og fremst de fakultetene som har etterutdanning knyttet til nasjonale utlysninger som har gode oversikter (f.eks. knyttet til lærerutdanningen).

På bakgrunn av tilbakemeldingene vi har fått i denne prosessen, og på bakgrunn av de erfaringene prosjektgruppemedlemmene selv har, har vi utarbeidet SWAT-analysen nedenfor. En SWAT-analyse er strategisk analyse der hver av de fire bokstavene «SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats (trusler). Styrker og svakheter knytter seg til forhold internt i organisasjonen, her internt ved UiB. Potensielle muligheter og trusler knytter seg til forhold utenfor UiB som vi må forholde oss til. Gjennom en slik undersøkelse kan man prøve å kategorisere og identifisere de viktigste interne og eksterne faktorene som er avgjørende for å nå mål. Faktorene er ikke vektet mot hverandre.

Styrker – internt forankret (innenfor UiB)	Svakheter – internt forankret (innenfor UiB)
✓ Flere fakultet har fagmiljøer med lange EVU-tradisjoner ✓ Flere anerkjente fagpersoner og -miljøer innen forskning og utdanning som arbeidslivet opplever som relevant ✓ Fagmiljø og ansatte med betydelige nettverk nasjonalt og internasjonalt ✓ Har etablert strukturer for digitalisering av utdanning som også kan brukes i EVU	✓ Lite ledig kapasitet til utvikling og undervisning av nye tilbud ✓ Undervisningsmetodene som benyttes i dagens EVU-tilbud er stort sett ganske tradisjonelle ✓ Lite fokus på videreutvikling av eksisterende tilbud ✓ Lavt kunnskapsnivå om EVU ✓ De vitenskapelige ansatte som er de fremste forskerne og underviserne i dag vil være de mest populære også for

✓ Mulighet for å utvikle unike tverrfaglige og flerfaglige tilbud tilpasset behov i markedet ✓ EVU-virksomheten knyttet til skolesatsingene har økt de senere årene og det er potensial for å øke ytterligere ✓ Det er tre fagmiljøer som har erfaring med utvikling av MOOCs ✓ Fakultetene har et sterkt ønske om å ivareta universitetets samfunnsoppdrag på en god måte	EVU – det kan føre til stor belastning på enkeltpersoner ✓ Det kan være utfordrende å gi vitenskapelige ansatte økonomiske insentiver som virker ✓ Økonomisk risiko for fakultet/institutt ved å utvikle EVU-tilbud ✓ Kapasitetsbegrensninger og uklare strukturer hindrer fagmiljø i å ta ut det fulle potensialet ✓ Ansvar for kontakt med arbeidslivet er ikke klart plassert i organisasjonen
Muligheter – eksternt forankret (utenfor UiB)	Trusler – eksternt forankret (utenfor UiB)
✓ UiB er medlem av Kompetanseforum Hordaland – regionalt nettverk ✓ Samarbeide med store offentlige arbeidsplasser i regionen ✓ Synliggjøre det UiB allerede gjør slik at arbeidslivet vil se på UiB som en relevant EVU-partner ✓ Ta ut en større del av potensialet knyttet til skolesatsingene ✓ Samfunnsbehov for hybridkompetanse	✓ Uklarhet rundt hvilket handlingsrom et offentlig universitet har ✓ Konjunktorene endrer seg – og dermed betalingsvillighet og -evne for ulike potensielle studentgrupper ✓ Konkurransen fra andre aktører, både i UH-sektoren, fagforeninger og private tilbydere, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Inkludert at andre aktører tilbyr gratis EVU som UiB har tatt betalt for ✓ At våre faglige tilbud ikke treffer potensielle kundegrupper

Fakultetene har i møtene vist seg å være ganske samstemte i hva de trenger for å kunne lykkes bedre innen EVU. Ser man vekk fra spørsmålet om faglige ressurser, et det i hovedsak følgende som meldes tilbake:

- Tydelige signaler fra ledelsen på hva som forventes av fagmiljøene. Skal alle drive EVU eller kan man velge ut noen aktuelle fagområder?
- Avklare hva det betyr for oss at EVU må være forskningsbasert. Betyr det at de ansatte skal ha egen forskningstid?
- Bygge ned administrative hindringer slik at gapet fra det å ha en god ide til at tilbudet faktisk realiseres oppleves som håndterlig
- Støtte til digital utvikling av EVU-tilbud: både pedagogisk og teknisk
- Markedsundersøkelser for å sjekke om det er et behov i markedet før man kommer for langt i planleggingen
- Markedsføring ut til riktig tidspunkt for aktuelle målgrupper. Støtte til å ha gode prosesser for å planlegge markedsføring
- Organisering som kan håndtere å svare på anbud
- Hvordan få integrert EVU-tilbudene i de ordinære fagmiljøene. Ønsker faste stillinger og at disse er integrert i fagmiljøet
- Økonomimodeller for utvikling og drift av EVU: budsjett, beregning av kostnader og inntekter. For flere fakultet så ligger inntekter og kostnader på ulike organisasjonsnivå
- Insentivordninger for utvikling, insentivordninger for drift
 - o Oversiktlig ordning for frikjøp for å ha kapasitet til å utvikle EVU-tilbud
 - o Fleksibilitet (økonomisk) for å håndtere konjunktorendringer over tid – endringer i etterspørsel etter eksisterende tilbud. Og for å reagere når vi får nye konkurrenter. Ha økonomi til å kunne ta strategiske valg om tilstedeværelse i markeder i perioder der det ikke er direkte lønnsomt
 - o Budsjettmidler (insentivmidler) for å utvikle nye tilbud og videreutvikle eksisterende

- o En ordning for å kunne dele økonomisk risiko i utvikling av tilbud
- Det stilles spørsmål ved om instituttene har faglig og administrativ kapasitet til å håndtere en utvidelse av tilbudet/porteføljen
- At det legges til rette for mer systematisk informasjonsdeling på tvers i organisasjonen: både EVU-faglig, pedagogisk, digitalt og administrativt. For små institutter er det krevende å holde på kompetansen
- God, effektiv og systematisk kommunikasjon og informasjon mellom nivåene
- Klare kvalitetssikrede rammer for hvordan EVU kan drives lovlig iht. statsstøtteregulverket og forholdet til gratisprinsippet
- Få BOA-tankesettet inn i EVU-virksomheten. Administrative støttefunksjoner som HR og økonomi må inn på alle nivå
- Egnede infrastruktur inkludert lokaler

Et flertall av fakultetene ønsker ikke å overlate all drift til en sentraladministrativ enhet. De mener at administrativ nærhet til den faglige virksomheten og de involverte fagpersonene både i planleggingsfasen og i driftsfasen er en styrke og skaper større fleksibilitet og et høyere servicenivå. Men man ser også at dette kan føre til ulikt servicenivå. Dermed kan det nok være en fordel å definere noen retningslinjer her.

Samtidig ønsker alle at det er en sentral beredskap som står klar til å hjelpe fagmiljøene i prosessene når de først står midt oppe i dem. Blant konkrete ansvarsoppgaver som kan ligge sentralt nevnes markedsføring og digitalisering.

Fakultetene melder også om ønsker og behov for mer støtte knyttet til blant annet følgende konkrete funksjoner:

- Kontraktsinngåelser
- Godt teknisk utstyr som er tilgjengelig
- Mer fleksibilitet knyttet til økonomi og stillingstyper
- Kvalitetskontroll i utvikling av tilbud – hvem skal inn når og for hva
- Pedagogisk kompetanse på digital læringsdesign rettet mot EVU-målgrupper
- Teknisk produksjonsstøtte i utvikling av digital undervisning
- Kompetanse på markedsundersøkelser og målgruppekunnskap
- Kontakt med arbeidslivet: det oppleves ikke som klart i dag hvem som har et hovedansvar her eller hvilken rolle de ulike ledernivåene og UiB Videre har
- Fakultetene etterlyser også mer spesialisert EVU-støtte i form av felles budsjettmaler, hjelp til å sette opp budsjett for tilbud ved anbud og utlysninger, hjelp til søknadsskriving
- Klar oversikt over valgene ved ulike typer tilbud og finansiering
- Det etterlyses tydeligere ansvars plassering og felles retningslinjer/maler for hele UiB
- Felles retningslinjer for kontrakter og kontraktsmaler for EVU
- Felles retningslinjer for bruk av undervisningsplikt, særavtale, frikjøp

Det strategiske i hvilke kunde/studentgrupper vi skal nå. Er tilbudene gratis kan vi nå mange, er de knyttet til spesifikke nasjonale utlysninger eller lokale strategiske satsinger vil det være andre mer begrensede kunde grupper. Flere fagmiljø liker det best når de selv kan definere «dette er vi gode på og ønsker å tilby EVU-undervisning på». Da må det være støttefunksjoner de kan henvende seg til for å kunne planlegge oppstart.

Både for å kunne oppfylle universitetets samfunnsoppdrag på området, og for å i det hele tatt kunne konkurrere med andre tilbydere, velger flere fagmiljø å tilby videreutdanning som «gratis-emner» (kun finansiert gjennom resultatmidler). De trenger da flere studenter for å øke inntektene. Det er også flere fagmiljø som opplever at antall videreutdanningsstudenter som ikke tar eksamen er høyt. Hvordan henger dette sammen med kostnadene og hvordan regner man break even. Og som nevnt ovenfor kan

det være en utfordring at inntekter og kostnader ikke oppstår og føres på samme nivå i organisasjonen. Resultatmidler er det også en to-års forsinkelse på å motta.

UiB har ikke en enhetlig politikk for fastsettelse av pris på EVU-tilbud. Det er fakultetene og/eller instituttene alene som avgjør dette. Prisen fastsettes i de fleste tilfeller på bakgrunn av hva som er vanlig for tilsvarende tilbud andre steder og/eller satt opp mot totalbudsjett for emnet (men det varierer i hvilken grad et slikt budsjett settes opp).

Det varierer sterkt i hvilken grad fagmiljø kan svare på eller faktisk svarer på lovpålagte kompetansekrav hos arbeidsgivere eller arbeidstakere.

Noen fagmiljø mener at videreutdanning som gir formell kompetanse er en sikrere plattform enn etterutdanning. Siden etterutdanning stort sett får lite fokus er det også lavt kompetansenivå knyttet til etterutdanning om mulighetene som ligger her.

For noen fagområder er det nasjonale satsingene knyttet til både for forskning, bachelor- og masterutdanning og EVU. Fagmiljøene knyttet til slike fagområder melder at de ikke har kapasitet til å påta seg alt det som politiske myndigheter ønsker at de skal, at de mangler personellmessige ressurser til det.

Det er innen EVU og skolen at UiB har hatt den største veksten de senere årene. Her er det fagmiljø som har satset ved å ansette undervisere til ta på seg det faglige ansvaret og bidra til flere søknader på nasjonale utlysninger. EVU knyttet til skoleverket er et satsingsområde det er bred politisk enighet om og som har langsiktige tidshorisonter. For andre fagmiljø oppleves det som risikofyllt å melde seg på i konkurransen knyttet til skolesatsingene.

Noen fagmiljø har god erfaring med å skrive EVU inn i forskningsprosjekt knyttet til formidling.

Universitetsbiblioteket har lang erfaring med å arbeide tverrfaglig og er vant til å tenke på overførbare ferdigheter mer spesifikt enn kanskje andre fagmiljø.

Har UiB klare nok retningslinjer for hva ansatte kan gjøre utenfor hovedstillingen sin ved UiB? I hvilken grad underviser UiB-ansatte for konkurrerende EVU-virksomheter? Noen fakultet og institutt opplever uavklarte forhold til eksterne aktører som gjerne tilbyr undervisning til personer som tar privatisteksamen ved UiB.

I kapittel 7.2 går vi mer inn i hva som konkret ligger i de ulike støttefunksjonene knyttet til EVU.

3 FØRINGER OG TRENDER FOR ETTER- OG VIDEREUTDANNING

I det videre er en del nasjonale politiske føringer og internasjonale og nasjonale trender innen livslang læring tatt med.

3.1 Politiske føringer

I Solberg-regjeringens politiske plattform *Granavolden-plattformen*⁹ fra januar 2019 er *Lære hele livet* et eget punkt der regjeringen skriver at de skal «gjennomføre kompetansereformen «Lære hele livet» for at ingen skal gå ut på dato i arbeidslivet og for at flere skal kunne stå i jobb lenge». Dette er en

⁹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/>

videreføring og tydeliggjøring av tre-parti-regjeringens «Jeløya-plattform»¹⁰ fra januar 2018 der regjeringen skulle «legge til rette for bedre kompetanse- og karriereutvikling på ulike arenaer og gjennom hele livet» og «utarbeide og igangsette en kompetansereform». I tillegg er spesielt lærerutdanning og systematisk etter- og videreutdanning av lærere fremhevet som viktig i punktet om Lærersatsing.

I *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning* (meld. St. 4 2018-2019¹¹) følger regjeringen opp fokuset og omtaler livslang læring generelt; og spesielt knyttet til digital kompetanse, bruk av teknologi, havnæringene og kunnskapsbaserte offentlige tjenester og forvaltning. Regjeringen har satt i gang kompetanseforumet *Lære hele livet*¹². Regjeringen har også nedsatt et ekspertutvalg om etter- og videreutdanning¹³ som leverte sin utredning¹⁴ den 4. juni 2019. Ekspertutvalget fikk i oppdrag å vurdere behovet for etter- og videreutdanning, om utdanningssystemet er i stand til å imøtekomme disse behovene, og om rammebetingelsene for investering i ny kompetanse er tilstrekkelig gode. For å kunne utarbeide sin NOU bestilte ekspertutvalget fire separate utredninger¹⁵, inkludert kartlegging av EUV i Norge og en juridisk vurdering av reglene knyttet til finansiering.

Regjeringen har også satt ned et Kompetansebehovsutvalg¹⁶ som skal levere årlig NOU om landets kompetansebehov. Første rapport ble levert i februar 2018¹⁷, den andre kom i februar 2019¹⁸.

I stortingsmeldingen *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (Meld. St. 16 2016-2017¹⁹) forventer regjeringen «tettere dialog mellom arbeidsliv og utdanningsinstitusjonene om utvikling av etter- og videreutdanning, og vil støtte utprøving av nye samarbeidsformer» og skriver videre at «for å sikre god tilgang til utdanning og arbeidskraft over hele landet må det legges til rette for at innbyggerne kan ta utdanning og videreutdanning gjennom hele livet. Der vises også til SSB-rapporten *Livslang læring 2008-2017*²⁰ som viser at andelen sysselsatte mellom 22 og 59 år som tar formell videreutdanning har gått ned de siste årene.

I Kunnskapsdepartementet sin utviklingsavtale med Universitetet i Bergen for 2018 står det følgende om etter- og videreutdanning under punkt 3 *UiB skal være en pådriver for innovasjon, næringsutvikling og omstilling i offentlig sektor* - Vurdering av måloppnåelse:

- Øke etter- og videreutdanningstilbudet
 - o Måloppnåelse vurderes ut fra omsetning og antall tilbud
- Styrking av samarbeid om lærer/lektorutdanning på Vestlandet ved å:
 - o Tilby fag til hverandre der institusjonene har komplementære tilbud
 - o Samarbeid om FoU og videreutdanningstilbud
 - Måloppnåelsen vurderes ut fra framdriftsrapporter fra etablerte samarbeidsorgan mellom UiB og HVL

¹⁰ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2585544/>

¹¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/>

¹²

https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/voksnes_laering_og_kompetanse/innsiktsartikler/lare-hele-livet/id2600403/

¹³ <https://www.kompetansenorge.no/evu/>

¹⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/>

¹⁵ <https://www.kompetansenorge.no/evu/notater-og-rapporter2/>

¹⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/styrer-rad-og-utvalg/kompetansebehovutvalget/id2556616/>

¹⁷ <https://kompetansebehovsutvalget.no/rapporter/rapport-1/>

¹⁸ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/>

¹⁹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/sec1>

²⁰ <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/livslang-laering-2008-2017>

3.2 Fremtidig kompetansebehov

McKinsey-rapporten *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*²¹ fra desember 2017 og ManpowerGroup-rapporten *Humans Wanted: Robots Need You*²² presentert på World Economic Forum i Davos i januar 2019 viser at en stor andel av de spurte virksomhetene sine arbeidsstyrker må gjennom kompetanseheving og kompetanseendring i løpet av de kommende årene. Slik kompetanseheving må la seg kunne kombinere med jobb for at den skal kunne være gjennomførbart. Det fremkommer også at arbeidsgiverne selv tar et stadig større ansvar for kompetanseheving i egen virksomhet. Rapportene viser at de virksomhetene som venter på tilrettelegginger fra offentlige myndigheter taper i kampen om de gode hodene.

I spørreundersøkelsen som World Economic Forum sin rapport *The Future of Jobs*²³ publisert i september 2018 baseres på, har de blant annet spurt arbeidsgivere om hvilke egenskaper hos medarbeidere de mener at virksomhetene vil trenge fremover. Der de viktigste fremheves som evne til omskolering for å lære seg ny kompetanse og ferdigheter gjennom livet.

HR-Norge og EY gjennomførte i 2017, sammen med HR-foreningene i Sverige, Island og Finland, HR-undersøkelse for Norden²⁴ for å kartlegge hvilke trender og behov som virksomhetene ser for seg fremover. Den norske HR-undersøkelsen for 2018²⁵ lansert i januar 2019 fokuserer blant annet på hva de virksomhetene som melder om et gap mellom den kompetansen de har og den kompetansen de mener de trenger faktisk gjør med dette. Det er de største virksomhetene som er dårligst på å kartlegge kritisk kompetanse og legge planer for hva de skal gjøre med den.

Felles for flere av disse rapportene er at de viser til et stort behov for kompetanseutvikling hos medarbeidere og at dette gjelder både for nødvendig utvikling i nåværende rolle og kompetanseutvikling for å dekke nye roller. Flere virksomheter mener at hovedmåten de skal skaffe seg nødvendig ny kompetanse på er gjennom nyansettelser. Nyansettelser er en dyr måte å skaffe seg ny kompetanse på. HR Norge fremhever at det å la eksisterende medarbeidere få bruke tilsvarende tid som nyansatte ville brukt til å komme inn i en ny jobb til kompetanseheving og -endring vil være mer lønnsomt for virksomheten.

Funn og trender de internasjonale og nordiske rapportene stemmer godt overens med det som fremkommer i de norske nasjonale utredningene og det norske politiske myndigheter fokuserer på.

Virksomhetene ønsker at læringen i større grad skal skje hos dem og det er et større ønske om og behov for mer fleksible læring- og undervisningsformer.

For de offentlige norske nasjonale satsingene er oftest kompetansebehovene definerer lokalt av fylkeskommune/fylkesmann og kommune. De konkrete satsingene er i stor grad rettet mot bestemte profesjoner.

3.2.1 Trender for samarbeid mellom UH-sektoren og det offentlige og arbeidslivet

Endret kompetansebehov har også ført til at private og børsnoterte selskaper i samarbeid med høyere utdanningsinstitusjoner har fått opprettet nye tilbud spesialtilpasset deres behov. Eksempel på dette er

²¹ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>

²² <https://www.manpowergroup.com/workforce-insights/world-of-work/skills-revolution-series>

²³ <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

²⁴ <https://www.ey.com/no/no/newsroom/news-releases/2017-10-12-ey-hr-undersokelsen-2017>

²⁵ <https://hrnorge.no/aktuelt/hr-undersokelsen-2018-1>

samarbeidet mellom Universitetet i Oslo og DNB om et videreutdanningsprogram i IT-arkitektur²⁶ som ble opprettet i 2018, og NTNU og Sparebank 1 SR-Bank om videreutdanningstilbudet IT for bankansatte²⁷.

Ved UiB har man for eksempel inngått avtaler om videreutdanningsemner spesialtilpasset for medlemmer av forbund under LO-paraplyen²⁸ og det har blitt utviklet videreutdanningsemner i samarbeid med fylkeskommuner og fylkesmenn. Det er også utviklet konkrete tilbud i samarbeid med aktører i klyngene UiB er medlem av.

Gjennom Design Region Bergen er KMD sammen med HVL og NHH bidragsyter inn i videreutdanningstilbudet i Design Thinking²⁹.

Massive open online courses (MOOC) fra utdanningsinstitusjoner i hele verden er tilgjengelig på ulike digitale plattformer. UiB tilbyr i dag 3 slike kurs gjennom læringsplattformen Futurelearn som er eid av britiske Open University som har lang erfaring med fjernundervisning.

Det oppstår også nye læringsformer mer tilpasset arbeidslivets behov. Et slikt er såkalt mikrolæring/nanolæring: digitale moduler som tar 2 – 10 minutter å gjennomføre har økt i popularitet. Stadig flere aktører tilbyr ulike former for slike kurs der kursdeltakeren selv styrer prosessen. UiB har tatt i bruk digital plattform for mikrolæring for egne ansatte³⁰, men dette har i liten grad blitt tatt i bruk i undervisning av studentene. Digitale plattformer som LinkedIn tilbyr mikrolæringskurs som virksomheter kan tilby sine ansatte. I Norge gjøres dette blant annet av DnB.

4 VURDERTE ORGANISERINGS-MODELLER

I mandatet er det gitt en antakelse om at måten EVU-virksomheten er organisert på har betydning for volum, inntjening og arbeidslivsrelevansen av EVU-tilbudet. Prosjektgruppen har sett på hvordan flere andre universitet og høyskoler har organisert sin EVU-virksomhet.

Felles for de fleste utdanningsinstitusjonene er at de i disse dager arbeider med å omorganisere EVU-virksomhetene sin for å posisjonere seg bedre i sine markeder eller for å etablere hensiktsmessige strukturer etter fusjoner. Dette gjelder både institusjoner som anses som store og vellykkede i dette markedet og institusjoner som ønsker å vokse i markedet. Det varierer fra institusjon til institusjon om de går fra sentralisert til desentralisert modell eller omvendt.

De ulike organisasjonsformene viser at dette alene ikke nødvendigvis er avgjørende for å lykkes. Noe som ser til å være gjennomgående for de som lykkes er at EVU har en klar ledelsesforankring, er forankret i strategi og at fagmiljøene selv opplever at EVU-aktiviteten gir merverdi, både faglig og økonomisk.

Det er mange institusjoner som har EVU-hovedvirksomheten sin rettet mot skolen, barnehager og helseprofesjoner. Politiske myndigheter har bevilget store summer til kompetanseheving av profesjoner knyttet til disse over mange år. De fleste institusjonene ser ut til å rette seg mest mot videreutdanning.

²⁶ <https://www.mn.uio.no/ifi/om/aktuelt/aktuelle-saker/2018/dnb-og-uio-samler-krefter-for-at-norge-skal-fa-fle.html>

²⁷ <https://www.viderebloggen.no/it-for-bankansatte/>

²⁸ <https://www.uib.no/utdanning/evu/94072/oppdragsgivere#eksempler-videreutdanning-p-oppdrag>

²⁹ <https://dtbergen.drb.no/aktuelt/nytt-kull-paa-dt/>

³⁰ <https://www.uib.no/foransatte/116897/e-l%C3%A6ringsportal-digitale-verkt%C3%B8y>

Det er noen institusjoner som har spesialisert seg på etterutdanning knyttet til oppdrag eller rettet mot spesielle profesjoner/målgrupper. For flere mindre institusjoner har EVU bidratt til å rettferdiggjøre deres eksistens når det har vært krevende å rekruttere tilstrekkelig med campus-studenter.

Institusjonene sine styre- og utvalgssaker viser i liten grad det hele bildet knyttet til EVU. Dette gjelder spesielt knyttet til ressursbruk og kostnader. Omsetning knyttet til først og fremst videreutdanning er det en del institusjoner offentliggjør. Men hvordan dette henger sammen med faglig og administrativ kapasitet i de ulike fagmiljøene og hvilke kostnader som beregnes inn er ikke offentliggjort.

Noen eksempler på ulike former for organisering av EVU-virksomheten:

NTNU regnes som en av de største EVU-aktørene i Norge og anses generelt i sektoren som en institusjon som har lyktes godt i sine markeder. I 2017 hadde NTNU nesten 9000 videreutdanningsstudenter og omsatte for ca. kr. 90 millioner. Fagtilbudet er bredt, men er i stor grad rettet inn mot bestemte profesjoner. Omsetning per student er forholdsvis lav. De har satset på bredde og volum. Det faglige og økonomiske ansvaret er lagt til fagmiljøene, samtidig som de har en sterk sentral enhet med ca. 18 årsverk knyttet til EVU og ca. 11 årsverk knyttet til kurs- og konferansevirksomhet som tradisjonelt har hatt en viktig rolle i EVU-arbeidet ved gamle NTNU. Etter fusjonene i 2016 økte NTNU sin EVU-aktivitet med ca. 80 % fordi de fusjonerte høyskolene driver utstrakt slik virksomhet. NTNU vurderer nå en hensiktsmessig organisering for sin organisasjon som har fire campuser, der ikke alle benytter seg av den sentrale enheten sine tjenester. Den sentrale enheten er plassert i Trondheim. Flertallet i den delte innstillingen fra Reitan-utvalget³¹ har foreslått en desentralisert løsning.

NHH har siden 1997 holdt på organisering av EVU i en egen enhet innenfor NHH. NHH Executive har i dag ca. 10 faglige og administrative årsverk og har egen faglig leder. Studietilbudet er i stor grad spisset mot ledere og fagspesialister i næringsliv og offentlig forvaltning. Fra og med høstsemesteret 2017 tilbyr NHH ikke lenger EVU-emner på bachelornivå og fokuserer nå kun på masternivå. I 2017 hadde de ca. 500 studenter og omsatte for ca. kr. 61 millioner. Tilbudet er spisset og rettet mot studenter og arbeidsgivere med høy betalingsvilje og -evne. De har høy omsetning per student.

Høgskulen på Vestlandet har hatt en mer sentralisert organisasjonsmodell med en administrativ sentral enhet med ca. 20 årsverk. Etter fusjonen går de over til en mer desentralisert organisasjonsmodell à la den UiB har i dag. De omsatte i 2017 for nærmere kr. 100 millioner. Det meste av aktiviteten er knyttet til lærere og barnehageansatte (nasjonale satsinger).

Universitetet i Oslo har lagt aktiviteten og ansvaret til fakultetene og disse har varierende aktivitetsnivå. Tilbudene er i stor grad spisset mot konkrete profesjoner og sektorer og mye er knyttet til nasjonale satsinger. Fakultetene her har i større grad egen infrastruktur med lokale tjenester enn det for eksempel UiB har.

Universitetet i Tromsø vurderer også ny organisasjonsform. Inkludert i de nye planene er en tettere kobling til ressurscenteret Result³², en avdeling under universitetsbiblioteket. Frem til nå har fakultetene selv hatt ansvar for virksomheten med noe sentral støtte. Sentralt ved universitetet har en seksjon hos Kommunikasjonsavdelingen og del av en faggruppe for samfunnskontakt og EVU vært de som har støttet opp om aktiviteten. UiT har fusjonert med flere høyskoler som hadde EVU-tradisjoner knyttet mot ulike profesjoner, her også mye mot skolen og helseprofesjoner.

OsloMet har lagt EVU-virksomhetene til fakultetene og både administrasjon og faglig ansvar ligger her. Virksomheten er først og fremst rettet mot de profesjonene de utdanner, og da mye mot nasjonale

³¹ [Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet, Reitan-utvalget](#)

³² <https://result.uit.no/>

satsinger. De har en betydelig aktivitet og omsetning. OsloMet består også av sammenslåtte høyskoler som hver har hatt egne EVU-tradisjoner. OsloMet eier 80 % av aksjeselskapet studiesenteret.no³³ som er en digital plattform som de tenker å bruke i sin videre strategiske utvikling av EVU-virksomheten.

Prosjektgruppen har blitt bedt om å utrede flere ulike modeller for organisering i dialog med styringsgruppen og har hovedsakelig vurdert følgende modeller:

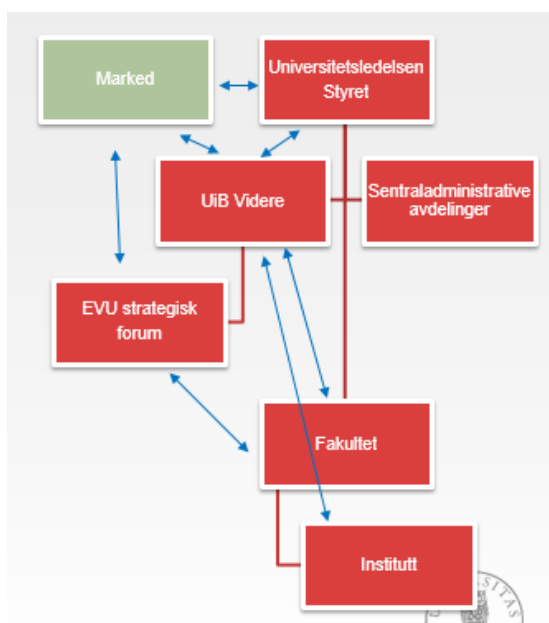
- Sterk sentral enhet som pådriver med lokalt ansvar
- Matriseorganisering av støttefunksjonene
- Sentralisert enhet innenfor UiB med alt ansvar for utvikling og drift
- Sentralisert enhet utenfor UiB – aksjeselskap

Prosjektgruppen har sett på ytterpunkter som fullstendig sentralisering av all utvikling, drift og støttefunksjoner, og også fullstendig desentralisering der alt legges til fakultetene og instituttene. Fullstendig desentralisering er ikke beskrevet i det videre da den løsningen ble forkastet ganske tidlig i prosessen. En fullstendig sentralisert modell er beskrevet noe mer, i hovedsak for å synliggjøre forskjellen mellom denne modellen og et aksjeselskap.

Når det gjelder en modell som «sterk sentral enhet som pådriver med lokalt ansvar» så kan en slik organisering tolkes på flere måter. Modellen er derfor behandlet kort i dette kapitlet, men kan legges til grunn for mange av prosjektgruppens betraktninger i kapittel 5.

Tilbakemeldingene fra fakultetene i denne prosessen viser at det en del støttefunksjoner og strukturer som må på plass uavhengig av organisasjonsform for at aktivitetsnivået skal kunne økes.

4.1 Sterk sentral enhet som pådriver med lokalt ansvar



³³ <http://www.studiesenteret.no/>

Modellen har fellestrekk med dagens modell, men den sentrale enheten vil ha et bredere og sterkere mandat og skal ha en proaktiv rolle både utad og innad.

Med dette menes at den sentrale EVU-enheten har en klar strategisk rolle. Er en pådriver innad og representerer UiB i EVU-spørsmål utad. En slik enhet vil arbeide strategisk og koordinere nødvendige støttefunksjoner. I konkret utvikling av tilbud anses det som mest hensiktsmessig at det er i konsept-, planleggings- og utviklingsfaser at enheten kobles på. Den sentrale enheten vil ikke selv stå for drift av EVU-tilbudene, det vil fortsatt ligge til fakultet og institutt.

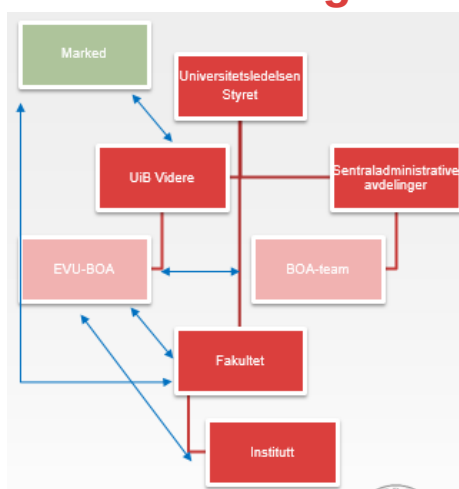
Det er fagmiljøene selv, på institutt og fakultet som har det faglige ansvaret for EVU-tilbudene og som oppretter dem. All slik opprettelse er forankret hos lokal faglig ledelse.

Den sentrale enheten er den som representerer UiB utad på EVU-området, og også i samarbeid med ledelsesnivåene som har kontakt med arbeidslivet.

Det bør etableres strukturer internt både for strategisk ledelsesforankring og for jevnlig dialog og utvikling. Det kan opprettes et eget EVU-utvalg som har en strategisk rolle i utvikling av virksomheten og spissing av fagtilbudet, og som bidrar til forankring hos fagmiljø og arbeidslivet. Hvis dette skal ligge til Utdanningsutvalget så må deres strategiske rolle knyttet til EVU spesifiseres mer enn i dag slik at det blir en mer integrert del av virksomheten.

Økonomiansvaret ligger hos fakultet/institutt og et eventuelt overskudd fra EVU-virksomheten forblir hos fakultetene/fagmiljøene etter at dekningsbidrag er trukket fra.

4.2 Matrise-organisering av støttefunksjonene



Det er her først og fremst tale om organisering av støttefunksjoner etter modell fra BOA-team³⁴ for forskning.

Det er fagmiljøene selv, på institutt og fakultet som har det fulle ansvaret for EVU-tilbudene, både utvikling og drift, og som har kontakt med markedet. En sentral enhet må koordinere støttefunksjoner og BOA-team. Sentral enhet må ha noen følere ut til markedene for å kunne tilby relevante støttefunksjoner, på samme måte som knyttet til eksternfinansiert forskning.

Matrisen kan organiseres på én av følgende måter:

³⁴ <https://www.uib.no/boa>

- bruke eksisterende BOA-team for å dra veksel på den prosjektkompetansen som er bygget opp og enten
 - o utvide kompetansen til eksisterende medlemmer av teamet til også å gjelde utdanning eller
 - o utvide BOA-teamet med en eller flere personer som har spesialkompetanse på EVU
- utvikles et eget EVU-BOA-team eller en egen EVU-BOA-struktur som koordineres fra UiB Videre

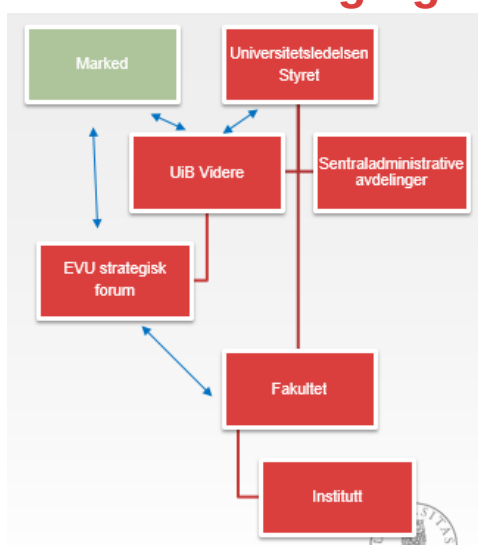
Spesialisert støtte fra sentraladministrasjonen kan være differensiert etter type EVU-virksomhet, eventuelt etter faser i utviklingsprosessen. Støtten vil først og fremst bestå i å veilede og rådggi fagmiljøene.

Et BOA-team kan for eksempel støtte inn i følgende prosesser:

- Søknadsskriving
- Budsjettarbeidelse
- Markedsundersøkelser
- Markedsføring
- Pedagogisk utvikling
- Digital utvikling

Når man ser på hva et BOA-team faktisk skal gjøre for å støtte fakultetene og instituttene, så vil dette være annerledes enn for forskningsprosjekter. Forskningsprosjektene som det spesialiserte BOA-teamet ved UiB i dag støtter er forholdsvis store i omfang (søknader om flerårige prosjekt på flere millioner kroner) og det er tale om et begrenset antall prosjekter totalt sett som de er involvert i hvert år. Hvis man ser på hvert enkelt EVU-tilbud som et eget prosjekt så har UiB allerede mange slike. UiB hadde høsten 2018 164 videreutdanningsemner fordelt på 99 studieprogram (noen tilbud er registrert som både emne og studieprogram). Det økonomiske omfanget på hvert enkelt prosjekt er begrenset. Dermed vil BOA-team som arbeider med EVU måtte arbeide på en annen måte og ha en annen dimensjonering enn for den virksomheten som er knyttet til forskningsprosjekt i dag.

4.3 Sentralisert enhet innenfor UiB med alt ansvar for utvikling og drift



Innenfor en slik modell vil det være den sentrale enheten som er EVU ved UiB, både utad og innad. Enheten vil stå for all utvikling og drift av UiB sine EVU-tilbud. Enheten må ha være tett tilknyttet ledelsen for fortløpende strategiske avklaringer. Det vil være enheten som har kontakt med arbeidslivet.

En sentral enhet som også drifter EVU-tilbud kan ikke ha ansvar for en så stor og bred portefølje som det UiB i dag har. Fagtilbudet bør spisses ut fra UiB sine konkurransefortrinn og strategier og hva behovet er hos aktuelle målgrupper. Det kan utvikles et mer spesialisert fagtilbud ulikt det fakultet/institutt tilbyr på ordinære bachelor- og masterstudier.

Det kan vurderes å opprettes et eget EVU-utvalg som har en strategisk rolle i utvikling av virksomheten og spissing av fagtilbudet, og som bidrar til forankring hos fagmiljø og arbeidslivet.

Fagansvar og honorering

Enheten vil være den som har dialog med undervisere om å ta på seg EVU-undervisning, men dette må samtidig være forankret hos lokal ledelse på fakultets- og instituttnivå. Eller så må eksterne fagpersoner leies inn/ansettes midlertidig i enheten. Fagmiljøene kan komme med forslag. Fagmiljøene må si seg enig i enkeltundervisere sin tidsbruk tilknyttet EVU som kan gå på bekostning av annen undervisning, ellers må man fastsette retningslinjer som tilsier at ledelsen kan utpeke personer til å ta EVU-undervisning, men at fagmiljøene kan kompenseres økonomisk slik at de kan leie inn vikarer.

Underviserne sitt arbeid tilknyttet EVU-tilbudene honoreres av enheten. Honorering for tilbud som kommer inn under økonomisk aktivitet må gjøres som merarbeid knyttet til særavtale eller frikjøp i prosjekt. Det vil nok være enklere å få undervisere til å ta undervisningen på honorar knyttet til særavtale.

Det kan fastsettes grenser for at dersom undervisningstiden utgjør X % av stillingsbrøk / X antall timer vil fagmiljøene bli kompensert. Fagmiljøene må få del i eventuelt økonomisk overskudd ut fra den innsatsen som er ytt.

Økonomi

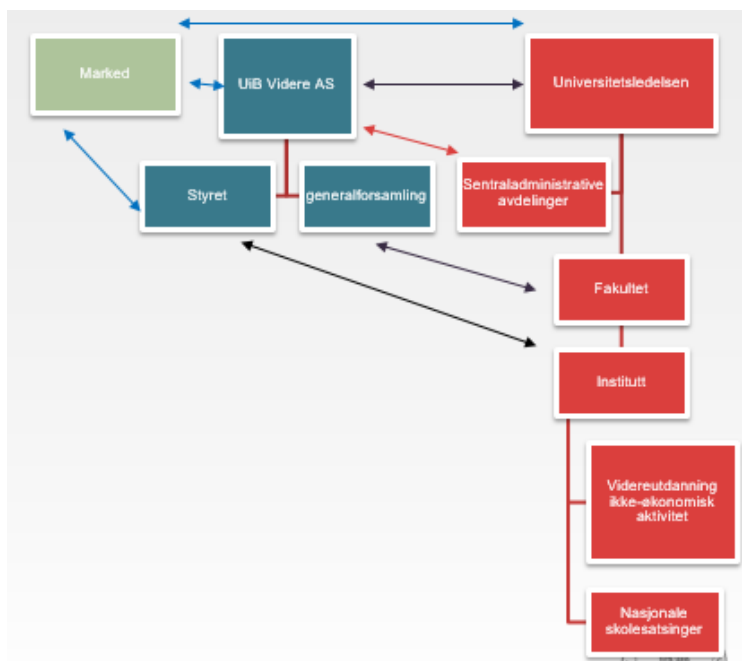
Økonomien for enhetens virksomhet holdes samlet i enheten og resten av organisasjonen tar del i overskudd/underskudd. Der enheten trenger støttefunksjoner/tjenester fra resten av organisasjonen må disse kostnadsføres, i hvert fall for aktivitet av økonomisk karakter slik at man forhindrer kryssfinansiering. Enten fastsettes det interne priser, eller så beregnes det satser som for BOA. Hvis UHR-utredningene legges til grunn vil enten KD sine finansieringskategorier eller TDI-modellen kunne brukes som grunnlag.

Administrasjon ved fakultet og institutt vil ikke ha noe med EVU-virksomheten å gjøre. Lønn og driftskostnader til enheten selv kan finansieres gjennom grunnbevilgningen, men enhetens egne ressurser som inngår i økonomisk aktivitet må også kostnadsfestes og inkluderes i prissetting av EVU-tilbud for å være sikret at man ikke driver kryssfinansiering, eller man benytter fastsatte satser.

Er det aktivitet som ikke bør inkluderes i enheten?

Det kan vurderes om videreutdanning som er 100 % egenfinansiert av UiB (kun studiepoengresultatmidler eller fullfinansierte studieplasser fra KD) koordineres av det enkelte fagmiljø på fakultetene og instituttene. Det vil nok kreve store omrokeringer av ressurser dersom dette skal skilles ut og sentraliseres.

4.4 Sentralisert enhet utenfor UiB - aksjeselskap



Selskapsform

I Rundskriv F-07-13 Reglement om statlige universiteter og høyskolars forpliktende samarbeid og erverv av aksjer³⁵, heter det under nr. 4.3 Organisasjonsformer at «når institusjonen organiserer aktivitet i eget rettssubjekt, skal institusjonene bruke aksjeselskap som organisasjonsform». I henhold til veilederen legger begrensningene i fullmaktene til institusjonene også begrensninger på eierskapsutøvelsen, dermed har institusjonene ikke rett til å opprette stiftelser.

For UiB er dette også fastsatt i myndighetskartet.

Kan etter- og videreutdanningsaktivitet organiseres i et aksjeselskap?

Dermed er reglene for valg av organisasjonsform klare. Spørsmålet blir videre om etter- og videreutdanning er en type aktivitet som kan defineres inn i randsonen.

Rundskriv F-07-13 fastsetter vider at det er BOA-virksomhet som kan organiseres i aksjeselskap og ikke «aktivitet finansiert med bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet». Samtidig fremheves det i veilederen at «BOA tilknyttet primær oppgavene bør organiseres internt».

Universitetet er pålagt å drive EVU, dermed kan det være nærliggende å tolke virksomheten som primær oppgave.

Veilederen til nr. 2.1 a «Valg av intern versus ekstern organisering skal begrunnes i hensynet til å øke institusjonens faglige utbytte eller gi bedre vern av institusjonens faglige uavhengighet.»

Videre heter det i veilederen at «BOA som gjelder utdanning og som gir formell uttelling i form av studiepoeng, skal som hovedregel organiseres internt. Dette gjelder både grunnutdanning og videreutdanning. Dersom slik utdanning organiseres gjennom egne selskap, skal institusjonen alltid ha det faglige ansvaret for utdanningstilbudet og stå for gjennomføring av eksamen.» «Institusjonen skal foreta en konkret vurdering i det enkelte tilfellet om det er forhold ved målgruppe eller tema som tilsier

³⁵ <https://lovdata.no/pro/static/RDEP/f-2013-0007.pdf>

at utdanningsvirksomheten må organiseres internt eller eksternt i en selvstendig enhet.» For all etter- og videreutdanning som regnes som økonomisk aktivitet opererer man i et marked.

«Organisering av institusjonenes aktivitet bør for øvrig ses i sammenheng med at randsoneaktivitet ikke gir uttelling i finansieringssystemet».

Hvis UiB kan begrunne et valg om å organisere **etterutdanning** i et aksjeselskap, er det etter ordlyden i rundskrivet og veilederen mulig. Hvis man ønsker å organisere **videreutdanning** i et aksjeselskap er det kun aktivitet som regnes som økonomisk aktivitet som kan inngå, i dette tilfellet aktivitet som er 100 % bidrags- eller oppdragsfinansiert eller salg. Dette siden aktiviteten i aksjeselskapet ikke kan gis uttelling i form av studiepoengresultatmidler.

Formål med å organisere virksomheten som aksjeselskap

I andre tilfeller der UiB har opprettet aksjeselskap har det vært med et tydelig formål for virksomheten. Et aksjeselskap kan løse noen av de utfordringene man i dag har med organiseringen, først og fremst knyttet til honorering av undervisere. Men prosjektgruppen tror at det lett kan oppstå gråsoner for finansiering av støttefunksjoner og det blir dermed ikke så organisatorisk ryddig.

Hvis UiB skulle samarbeide med andre institusjoner om etter- og videreutdanningsaktiviteter, kan dette være en måte å organisere driften.

Kapital

Et aksjeselskap må ha en egenkapital for å starte opp. Et aksjeselskap som skal drive under konkurransemessige vilkår vil ikke få grunnbevilgning fra staten. UiB må investere noen millioner som startkapital i selskapet for drift.

UiB vil kunne ta ut utbytte fra selskapet når det går med overskudd og/eller reinvestere i selskapet for å øke virksomheten.

Et aksjeselskap kan også gå konkurs og de investerte midlene kan dermed gå tapt. NHH har tilbake i tid organisert sin EVU-virksomhet i en egen juridisk enhet, riktignok en stiftelse, som gikk konkurs.

Aktivitet som inngår i selskapet

Etter- og videreutdanning av økonomisk karakter:

- videreutdanning der deltakere dekker alle kostnadene gjennom kursavgift (salg)
- videreutdanning der en oppdragsgiver betaler for hele tilbudet for alle deltakere (skreddersøm)
- etterutdanning der deltakere dekker alle kostnadene gjennom kursavgift (salg)
- etterutdanning der en oppdragsgiver betaler for hele tilbudet for alle deltakere (skreddersøm)

Hva kan man tilby:

- Hele erfaringsbaserte masterprogram
- Moduler i erfaringsbaserte masterprogram
- Studiepoenggivende enkeltemner
- Kurs/konferanser/foredrag

Åpne tilbud (salg): tilbys i et marked med konkurranse og potensielt målgrupper som har endret kjøpekraft som følge av konjunkturer. Slike tilbud vil kunne ha begrenset levetid og må justeres over tid eller legges ned og nye legges til.

Skreddersøm (oppdrag): utvikle tilbud spesialtilpasset en oppdragsgiver. Svare på utlyste anbud fra en oppdragsgiver.

Det etableres kanal for samarbeid med fagmiljøene ved UiB. Det kan være at flere fagmiljø er representert i aksjeselskapets styre.

Aktivitet som ikke kan inngå i et aksjeselskap

All etterutdanning er som hovedregel per definisjon økonomisk aktivitet og vil kunne inngå i et aksjeselskap. Videreutdanning som gir uttelling i Kunnskapsdepartementets finansieringssystem og som kommer inn under kategori ikke-økonomisk aktivitet kan ikke inngå som aktivitet i et aksjeselskap. Dette omfatter all gratis og egenfinansiert videreutdanning, bidragsfinansiert videreutdanning og salgsfinansiert videreutdanning der egenbetalingen bare dekker deler av kostnadene.

Nasjonale skolesatsinger som f. eks. Kompetanse for kvalitet er å regne som bidragsfinansiert aktivitet.

Krav til fagmiljø

Forskrift om tilsyn av utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften) gjelder også for videreutdanning. Disse reglene vil gjelde for videreutdanningsvirksomheten i et aksjeselskap tilknyttet UiB. I § 2-3 stilles det krav til at minst 50 % av årsverkene tilknyttet studietilbudet skal ha hovedstilling ved institusjonen. For studietilbud på masternivå er hovedregelen et krav om at minst 50 % av ansatte tilknyttet studietilbudene skal ha førstestillingskompetanse. For tilbud på bachelornivå er minstekravet 20 %.

Der man samarbeider med andre institusjoner og eventuelt ikke har så stort fagmiljø selv kan man likevel tilby spesialfordypninger og videreutdanninger innenfor fagfelt der eksterne fagmiljøer har spesialkompetanse. Kravet til eget fagmiljø og hovedstilling kan reduseres til 30 % for studietilbud på inntil 30 studiepoeng omfang dersom det gis i samarbeid med annen institusjon der denne institusjonen *«driver forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid eller faglig utviklingsarbeid på nivå med institusjonens eget fagmiljø» jf. §2-4.*

UiB er faglig ansvarlig og ansvarlig for eksamen

UiB er faglig ansvarlig, også for aksjeselskapets videreutdanningstilbud. Det må utvikles rutiner for innrapportering av nye tilbud og defineres hvilket organ som vedtar opprettelse der formelt vedtak er nødvendig.

UiB er også ansvarlig for eksamen. Aksjeselskapet må her gjøre den samme jobben som fakultetene og instituttene gjør tilknyttet eksamen, og Studieadministrativ avdeling gjør samme jobb som for andre eksamener ved UiB og fakturerer aksjeselskapet.

Honorering av undervisere

I BOA-reglementet fremheves det at «Randsoneaktivitet bør ikke fragmentere institusjonens fagmiljøer. Det bør søkes unngått at nøkkelpersonell fjerner seg fra undervisning og ordinær forskning, og at forskningsmiljøene tømmes for talenter.»

Det fremkommer klart i veilederen at «tilsatte i hovedstilling ved institusjonen kan inneha bistilling i annet rettssubjekt» og få lønn fra dette. Det er her tale om personlønn. Her vil det som hovedregel være tale om bistilling eller at ansatte ved UiB har en prosentsats av sin stilling tilknyttet aksjeselskapet. Dette fordrer at ansatte ved UiB går med på å dele opp sin stilling i en brøk til UiB og en brøk til UiB EVU AS eller at de vil bruke sin tid til å ha bistilling ved UiB EVU AS heller enn å være f.eks. professor II ved en annen institusjon. UiB vil ikke kunne pålegge ansatte å ta slik bistilling. Det vil være konkurransemessige vilkår og interesse som vil avgjøre om dette er interessant for den enkelte underviser.

Funksjoner og personalressurser

i utgangspunktet må all utvikling og drift av selskapets virksomhet skje i aksjeselskapet. Aksjeselskapets styre kan settes sammen slik at det har en tilknytning til fagmiljøene ved UiB.

Dersom alle EVU-støttefunksjoner skal skje i selskapet, må fagmiljøene kjøpe tjenester fra aksjeselskapet i utvikling av sine tilbud som ikke kan tas gjennom aksjeselskapet. Eller skal selskapet dekke noen funksjoner og UiB andre, eller ha dobbelt opp? Dersom flere støttefunksjoner ligger til UiB må aksjeselskapet kjøpe tjenester fra UiB.

Støtte/tjenester fra universitetspedagogikk-miljøet og Læringslab må prissettes slik at selskapet kan kjøpe fra dem. Dette fordrer at Læringslab har kapasitet til å bidra til utvikling når UiB Videre har behov for det.

Selskapet må stå for all daglig drift, inkludert drift av EVU-tilbudene. Fagmiljøene ved UiB på fakultet og institutt må selv drifte videreutdanning som er ikke-økonomisk aktivitet, altså den aktiviteten som ikke kan inngå i et aksjeselskap.

Oppsummert

For flere av dem som har signalisert at de ser aksjeselskap som en hensiktsmessig organisasjonsform var hovedpoengene med å foreslå dette 1) det skulle bli mer ryddig i forhold til statsstøttereglementet og 2) at det ville bli enklere å honorere vitenskapelig ansatte som underviser etter- og videreutdanning. Etter denne gjennomgangen deler prosjektgruppen ikke denne oppfatningen. Vi ser den svake koblingen til fagmiljøene som en stor utfordring og ser at det kan oppstå flere juridiske og/eller økonomiske gråsoner.

Uavhengig av organisasjonsform må hele organisasjonen gjennom en bevisstgjøring knyttet til økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet. Alle støttefunksjoner/tjenester, fra HR- og økonomitjenester til pedagogisk og digital utviklingsstøtte som aksjeselskapet ikke selv har må kjøpes fra UiB.

UiB kan ikke bruke arbeidsgivers styringsrett til å kreve at ansatte tar på seg merarbeid i et aksjeselskap. Her må det tilbys konkurransedyktige forhold som gjør at de velger å si ja til dette.

Prissetting av alle tilbud som er økonomisk aktivitet må inkludere alle kostnader og fortjeneste.

Det ser ut til at det per i dag ikke er noen UH-institusjoner som har organisert all sin EVU-virksomhet i et aksjeselskap. OSLOMET eier 80 % av aksjeselskapet studiesenteret.no³⁶ som de tenker å bruke i sin videre strategiske utvikling av EVU-virksomheten.

5 PROSJEKTGRUPPENS REFLEKSJONER OG ANBEFALINGER

I kapittel 3 har vi forsøkt å vise litt av internasjonale og nasjonale trender og hvilken politisk vilje og evne det er knyttet til EVU. Politiske myndigheter og arbeidslivet satser for å håndtere det fremtidige kompetansebehovet. Utdanningsinstitusjoner på alle nivå forventes å bidra i dette samfunnsløftet.

Når UiB har bestemt seg for retning og ansvarsfordeling bør det derfor gjøres en betydelig jobb innen internkommunikasjon for å synliggjøre mulighetene overfor fakultetene og instituttene. Å tilby et relevant

³⁶ <http://www.studiesenteret.no/>

og fremtidsrettet EVU-fagtilbud kan bidra til å bygge omdømme for både universitetet og/eller enkeltfag eller flere fagmiljø. Det kan også bidra til å skape interesse hos samarbeidspartnere, egen profesjon eller hos politiske myndigheter, noe som kan tilføre en merverdi på sikt.

Tilbakemeldingene vi har fått tilsier at EVU konkurrerer om fakultetene og instituttene og underviserne sine oppmerksomheter sammen med forskning, undervisning på ordinære bachelor- og masterstudier og formidling. Virksomheten har gjerne blitt sett på som en byrde og har blitt nedprioritert.

Det er helt klart at økonomiske motiver kan være motivasjon for å drive EVU og de økonomiske mulighetene som ligger her må kommuniseres klarere til fakultetene og instituttene. I dette prosjektet har vi blitt presentert for flere grunner til å drive EVU enn de rent økonomiske. Flere fagpersoner og fagmiljø synes det er interessant å få kontakt med praktikere innen eget fagfelt. I EVU-undervisningssituasjonen kan de få kontakt med flinke personer i arbeidslivet og deres virksomheter. De får da innsikt i gode eksempler og dagsaktuelle problemstillinger fra arbeidslivet. Underviser kan få et praktisk blikk på faget eller bygge kontakter for fremtidig forskningssamarbeid.

Det å undervise studenter med erfaring fra arbeidslivet er annerledes enn å undervise studenter i grunnstudier og krever en annen pedagogisk tilnærming. Flere undervisere synes det er interessant og utviklende. Å skape et faglig EVU-miljø ved UiB tilknyttet Læringslaben for utvikling av relevant undervisningstilnærming (pedagogikk) og fagtilbud kan være berikende for fagmiljøene og bidra til å ufarliggjøre behovet for annen pedagogikk.

Ved å bruke Alumni-nettverket kan fagmiljøene holde kontakt med sine ferdig utdannende kandidater og bygge tettere bånd til eget praksisfelt. Her kan UiB bidra med EVU både rettet mot individ og arbeidsplassnivå.

Det er av interesse for arbeidslivet å bli bedre kjent med fagmiljøene ved UiB og få til et EVU-samarbeid som kan gagne begge parter.

EVU-samarbeid kan også skje på tvers av institusjoner og landegrenser. EVU kan derfor brukes for å bygge nye faglige relasjoner eller til å ivareta eksisterende relasjoner og fylle dem med mer innhold.

EVU kan også inngå som formidlingskomponent i forskningsprosjekt.

5.1 Virkemidler for økt EVU-aktivitet

5.1.1 Strategi og ledelse

De to begrunnelsene vi har hørt mest, knyttet til å ikke øke EVU-virksomhet fra dagens nivå, er personellmessige ressurser og økonomisk risiko. EVU-virksomheten er forankret i strategi og i sentral handlingsplan og Kunnskapsdepartementet forventer i utviklingsavtalen et visst aktivitetsnivå. Likevel oppfattes ikke EVU som en ordinær del av virksomheten ved fakultetene og instituttene. EVU oppfattes i mange tilfeller som et overskuddsfenomen: noe man gjør hvis man har fagpersoner og/eller miljøer med særlig interesse og man opplever at man har ressurser.

Et virkemiddel for å motvirke denne trenden er at universitetsledelsen må være enda tydeligere i sin kommunikasjon til fakultetene og instituttene og stille strengere krav til aktivitet enn i dag.

I dag har UiB Videre begrenset kapasitet og mandat, og de har dermed i begrenset grad kunnet støtte fakultetsledelsen i dette arbeidet. Men med et sterkere mandat, tydeligere ansvarsdeling og sømløs tilgang til nødvendige støttefunksjoner vil UiB Videre kunne støtte ledelsen i dette arbeidet.

I tillegg vil det her også være tale om å få til en kulturendring, at EVU må anses som en ordinær del av virksomheten og ikke som noe ekstraordinært.

Som vist i kapittel 7.1 EVU-prosesser kan et initiativ eller en forespørsel om opprettelse av et EVU-tilbud oppstå på flere ulike måter. Hvis UiB skal være rigget til å håndtere alle disse, vil det kreve både klare retningslinjer, smidighet og ressurser til støttefunksjoner og gjerne også ressurser til utvikling. Spesielt hvis man skal rigge organisasjonen for å kunne reagere raskt på en henvendelse eller et anbud.

5.1.2 Insentivmodell for å dele økonomisk risiko i oppstartsfasen

Prosjektgruppen foreslår at det bør utvikles en økonomimodell for EVU som gir fagmiljøene insentiv til å satse mer på oppdragsfinansierte tilbud, bidragsfinansierte tilbud som finansierer tilbudene fullt ut og åpne salgstilbud der studentene betaler studieavgift som dekker alle kostnader. Fakultetene og instituttene har meldt at økonomisk risiko ved utvikling og oppstart av nye tilbud, og det at det kan ta noen år før et tilbud blir økonomisk bærekraftig, bidrar til at terskelen for å starte opp nye tilbud er høy.

Økonomimodell for utvikling av nye EVU-tilbud kan inngå som del av UiB sine sentrale strategiske satsinger og må gi tilstrekkelige insentiver for alle nivåer ved UiB. Det må være et mål at EVU-tilbudet etter en tidsavgrenset periode med oppstartstøtte fra strategiske satsinger er økonomisk bærekraftig og at det videre ansvaret overtas av det ansvarlige fakultetet eller instituttet.

Ved at fakultetene og instituttene får hjelp i oppstartsfasen kan dette over tid bidra til økte inntekter for UiB. Fakultetene/instituttene kan gjennom dette øke aktivitetsnivået, for eksempel at det kan ansettes flere personer og fagmiljøet kan vokse og derigjennom også styrke forskningen. Siden fakultetene har ulike økonomifordelingsmodeller er det viktig at fakultetene bidrar til å synliggjøre overfor instituttene den økonomiske merverdien aktiviteten tilfører fakultetet.

5.1.3 Organisering av fler- og tverrfaglige og tverrinstitusjonelle tilbud

Et av UiB sine konkurransefortrinn som et breddeuniversitet er potensialet for å utvikle fler- og tverrfaglige EVU-tilbud som skiller oss fra andre aktører og som arbeidslivet vil finne interessant. EVU kan her bli en inngangsport for økt faglig samarbeid på tvers.

Det kan være utfordrende å få til slike tilbud i praksis. Dette spesielt siden budsjettmodell og retningslinjer for hvordan vitenskapelig ansatte fører sine undervisningstimer ikke umiddelbart åpner for slik fleksibilitet. Det kan fort anses som at et fagmiljø «stjeler» ressurser fra et annet miljø.

På lik linje med hvordan tverrfaglige forskningssatsinger har blitt organisert kan man se for seg at fler- og tverrfaglige EVU-tilbud bør ha et vertsfakultet som organiserer tilbudet. Det bør være en ansvarlig fagperson som koordinerer og bidrar til helhetlig kvalitetssikring av tilbudet.

Ved fler- og tverrfaglige satsinger kan det vurderes om lik type honorering til alle involverte undervisere vil gjøre iverksetting enklere. Det kan være en fordel at undervisningen ikke går på ordinær undervisningsplikt men at man benytter frikjøp eller særavtale. Det må utarbeides retningslinjer for hvordan slike fagtilbud skal håndteres internt.

5.1.4 Insentiver for den enkelte underviser

Den enkelte ansatte kan gjennom EVU-undervisning utvikle sin undervisningsfaglige kompetanse. Arbeidet med utvikling og undervisning av EVU-tilbud kan inngå som del av undervisningsfaglig portefølje som danner grunnlag for bedømmelse som merittert underviser og i lønnsforhandlinger.

Honorering av EVU-undervisning gjennom særavtalen gir muligheter for ekstra inntekter for den enkelte underviser. For mange vil dette i seg selv være en god motivasjon, spesielt siden undervisningen ofte i stor grad må tas på ettermiddag og kveldstid samt i helger for å treffe de aktuelle målgruppene.

5.1.5 Særavtale om godtgjørelse for arbeid med etter- og videreutdanning

I sektoren eksisterte det en særavtale fra 1992 frem til 2007 som tilsa at vitenskapelig ansatte som kunne dokumentere at arbeidsplikten var oppfylt kunne få utbetalt ekstra undervisning som merarbeid. Ved UiB kunne vitenskapelig ansatte få utbetalt inntil 300 timer ekstra i løpet av et år ved å påta seg ekstra undervisning. Mange EVU-emner og -program eksisterte på grunnlag av denne ordningen. Da særavtalen ble opphevet og Riksrevisjonen i 2011 presiserte at universitetet ikke kunne honorere fast ansatte ekstra på denne måten, uten at det var overtidsarbeid, ble hovedregelen at undervisning tilknyttet EVU skulle gjøres innenfor ordinær undervisningsplikt.

Ved UiB ble det inngått ny særavtale med arbeidstakerorganisasjonene i 2011 om godtgjøring for arbeid med etter- og videreutdanning der det åpnes opp for bruk av kronetillegg innen gitte satser for ansatte som får større arbeidsbelastning over en periode. I internt notat av 25.11.2013 (13/9907) presiserte universitetsledelsen at særavtalen er et hjelpemiddel for at fakultetene skal kunne legge til rette for og stimulere til økt innsats innen etter- og videreutdanning.

Gjennom dette prosjektet er det skapt klarhet i at fakultetene og instituttene bruker særavtalen i varierende grad. At avtalen finnes og hvilken fleksibilitet som ligger i denne må kommuniseres tydeligere til fakultetene og instituttene. I utgangspunktet regnes avtalen for å være god nok til å sikre forsvarlig honorering av ansatte som underviser på etter- og videreutdanningsstudier. Avtalen bør nok brukes mer aktivt over litt lengre tid før vi kan si om den bør reforhandles.

Det må også kommuniseres tydelig ut i organisasjonen når særavtalen eller frikjøp faktisk må benyttes på grunn av finansieringsformen til EVU-tilbudet (om det er tale om ikke-økonomisk eller økonomisk aktivitet) og når undervisningen kan gjøres gjennom ordinær undervisningsplikt. Ansatte ved institusjonen, som lønnes fra grunnbevilgningen, kan undervise på EVU-tilbud innenfor ordinær undervisningsplikt dersom tilbudet kan anses som ikke-økonomisk aktivitet. Har de oppfylt undervisningsplikten sin, vil det være naturlig at arbeidet registreres som merarbeid og at de blir honorert ekstra i henhold til særavtalen. Det er instituttleder som må godkjenne dette.

Dersom EVU-tilbudet anses som økonomisk aktivitet kan ansatte ved institusjonen, som lønnes fra grunnbevilgningen, ikke føre denne undervisningen innenfor ordinær undervisningsplikt. For å opptre korrekt iht. statsstøttereglementet må alle kostnader knyttet til EVU-tilbudet, inkludert undervisning, inndeckes av inntektene fra tilbudet. Underviserne må da enten frikjøpes eller de må honoreres gjennom særavtalen.

5.2 Anbefalinger rundt organisasjonsform

Flere organisasjonsformer har blitt vurdert og forkastet. Prosjektgruppen ser for seg en variant av en sterk sentral enhet som pådriver og med faglig ansvar lokalt hos fakultetene og instituttene.

Den sentrale enheten må da få et klart ansvar for å styrke UiBs satsning på livslang læring og bidra til at UiB øker bidrags- og oppdragsaktiviteten innen etter- og videreutdanning. For å kunne være en sterk enhet med et klart ansvar må enheten få et nytt mandat med de rette fullmakter. I tillegg må enten enheten tilføres ressurser direkte, eller så må man organisere virksomheten slik at enheten får lett og sømløs tilgang på nødvendige ressurser for å kunne støtte fakultetene og instituttene i utvikling av tilbud. Det gjelder både innen ulike administrative fagområder som HR, økonomi og juridisk kompetanse, og det gjelder tilgang på relevant pedagogisk kompetanse og digital kompetanse.

Skal enheten også representere UiB mer aktivt utad og drive oppsøkende og utadrettet virksomhet mot aktører i arbeidslivet og mulige markeder, og representere UiB i nettverk regionalt, nasjonalt og internasjonalt vil dette også kreve ressurser. UiB Videre må ha en pådriverrolle innad i organisasjonen

for å bidra til økt satsing i fagmiljøene. UiB Videre skal tilrettelegge for faglig og pedagogisk kvalitet i UiBs videreutdanning, og ha en aktiv rolle i digitalisering av UiBs etter- og videreutdanningstilbud.

Etter flere diskusjoner rundt organisering av drift, sammenholdt med de tilbakemeldingene vi har fått fra fakultetene, anbefales det at drift av EVU-tilbud fortsatt ligger hos fakultetene og instituttene. Flere påpeker at slik nærhet mellom administrasjon og underviserne gir mer fleksibilitet og at de fleste er godt fornøyd med den driftsstøtten de får i dag. Med klarere ansvarsdeling og mer utvikling av felles rutiner og maler vil man også kunne sikre driften mer når det skjer endringer i administrativ stab.

Prosjektgruppen har vurdert annen plassering i sentraladministrasjonen enn slik UiB Videre ligger under Studieadministrativ avdeling i dag. Så lenge enheten skal plasseres innenfor UiB er det prosjektgruppens oppfatning at dagens plassering er den mest hensiktsmessige. Dette er i tråd med UiB sitt myndighetskart og erfaringer gjort med organisering av andre enheter internt.

Medarbeiderne i UiB Videre har i dag arbeidssted Media City Bergen (MCB)/Læringslaben og Studieadministrativ avdeling. Dette er vurdert som hensiktsmessig ut fra arbeidsoppgaver og ansvar.

Enhetens ansvar vil mer konkret innebære følgende overfor fakultetene og instituttene (noe av dette er eksisterende ansvarsområder mens andre er nye eller utvidet i forhold til i dag):

- være pådriver i utvikling av porteføljen (faglig, pedagogisk og i omfang) og bidra til at den er bærekraftig, balansert og i tråd med strategi
- være pådriver for tverrfaglige satsinger
- være pådriver for digitalisering av EVU-tilbudet, der dette gir bedre kvalitet og tilgjengelighet
- følge anbudsutlysninger og være pådriver for at aktuelle fagmiljø svarer på disse og kunne støtte i søknadsprosessen
- ha markedskunnskap for ulike typer EVU knyttet til ulike fagområder, og være et bindeledd mellom aktuelt marked og aktuelle fagmiljø
- bistå fagmiljøene i konkret utvikling av EVU-tilbud pedagogisk, teknisk og administrativt
- tilby standard økonomimodeller for oppdrags- og bidragsfinansiert etter- og videreutdanning og kunne rådgi om organisering og finansiering
- tilby støtte på prosjektetablering og prosjektøkonomi til fagmiljøene
- organisere etterutdanningstilbud som konferanser, fagdager som Faglig-pedagogisk dag m.m.
- bidra til intern kompetanseheving innen EVU for å øke aktiviteten, både når det gjelder markedskunnskap, relevant pedagogikk, digitale hjelpemidler og administrativt arbeid
- ha et koordinerende ansvar for handlingsplanen for EVU
- forberede saker om EVU til UiB sine formelle organ og sørge for kvalitetssikring av rapportering på feltet
- koordinere UiBs involvering i de nasjonale skolesatsingene
- koordinere andre statlige- eller andre sentrale satsinger internt på UiB
- ha oversikt over ulike finansieringsordninger

Under kapittel 2.4 beskriver fakultetene flere ønsker og behov knyttet til støtte for konkrete funksjoner. Prosjektgruppen støtter i stor grad de innspillene som er kommet inn.

5.2.1 Tilgang på kompetanse

Kompetanse som vurderes som kritisk, må ligge hos UiB Videre. Dette inkluderer kompetanse i å utvikle gode søknader, svare på anbud, søke mot nasjonale satsinger og utvikle attraktive faglige tilbud. I tillegg

inngår støtte til pedagogisk og teknisk utvikling av tilbudene, markedskunnskap, kunnskap om økonomimodeller og om prosjektgjennomføring og prosjektøkonomi.

Enheten må ha tilgang på dedikerte personalressurser og kompetanse innen økonomi og HR og samlet sett ha tilstrekkelig kapasitet til å kunne bistå konkret i alle fasene frem til oppstart av EVU-tilbud. Opptak på EVU tilbud skal ivaretas av opptaksenheten ved Studieadministrativ avdeling.

Skal enheten kunne gi nødvendig støtte til fagmiljøene må den ha tilgang på kompetanse innen:

- læringsdesign rettet mot EVU-målgrupper og spesielt knyttet til digitale pedagogiske plattformer og hjelpemidler
- digital teknisk produksjonskompetanse
- kunnskap om offentlige og private finansieringskilder for å kunne rådggi fagmiljøene om hvor de kan henvende seg for ulike EVU-tilbud
- EVU-økonomi knyttet til ulike finansieringsmåter
- kunnskap om og erfaring med å skrive søknader som får tilslag og å svare på anbud
- markedundersøkelser/målgruppekunnskap. Her er det tale om både å bygge kompetanse om målgrupper ved proaktiv kontakt ut i ulike markeder, men også å kunne foreta enklere undersøkelser for å teste om det er et marked for et tilbud før fagmiljø investerer mye i utvikling av konkret tilbud
- juridisk kompetanse knyttet til å sette opp kontrakter med eksterne parter, samt rådggi ved eventuelle ansettelser knyttet til EVU, frikjøp av ansatte og bruk av særavtalen

Som UHR-utredningene nærmere behandlet i kapittel 6 viser er økonomi knyttet til EVU et krevende fagfelt. Det er både komplekst og i tillegg er det områder som ikke er ferdigtolket av Kunnskapsdepartementet og sektoren. Prosessen er i gang og det har skjedd ganske mye bare de to siste årene. Derfor trenger UiB Videre tilgang på kvalifisert kompetanse innen økonomistyring spesielt rettet mot ulike typer EVU. Det gjelder oppdrag og bidrag, kunnskap om hva som regnes som økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet og kunne rådggi fagmiljøene om deres handlingsrom knyttet til de ulike variantene. Dette omfatter alt fra å utvikle modeller for å prissette EVU-tilbud, utvikle budsjett til søknader og anbud, rapportering og bidra til at EVU-virksomhet registreres på en enhetlig måte i regnskapet. EVU skiller seg også fra annen utdanningsvirksomhet ved at det ofte er tale om fakturering til oppdragsgiver eller innkreving av egenbetaling fra studentene, prosjektgjennomføring og prosjektøkonomi

5.2.2 Faglig ansvar for EVU-tilbudene

Fakultetene og instituttene er selv ansvarlige for tilbudene. Det vanlige myndighetskartet for utdanning gjelder også for EVU.

Undervisere

Det er fakultetene og instituttene som avgjør hvem som står for den faktiske undervisningen. De som underviser på EVU-tilbud vil i grove trekk kunne klassifiseres slik:

1. Fast ansatte, lønnet over grunnbevilgningen som tar undervisningen på ordinær undervisningsplikt eller som får ekstra honorering eller frikjøpes
2. Utvide staben med nye fast ansatte dedikert til EVU. Skal disse arbeide hovedsakelig med tilbud som er økonomisk aktivitet må deres lønn knyttes til denne EVU-aktiviteten. Spørsmålet om forskningstid må vurderes konkret i hvert enkelt tilfelle. Videreutdanning skal være forskningsbasert og det stilles krav til fagmiljøet som underviser. Det betyr at størrelsen på fagmiljøet tilknyttet videreutdanningstilbudet kan være avgjørende for om nye stillinger knyttet til tilbudet bør ha forskningstid

3. Se på om det er hjemmel for å opprette prosjektstillinger (åremål) særskilt knyttet til å undervise EVU-tilbud

Hovedregel er at man skal ansatte fast, også når det gjelder prosjekt. Fagmiljøene må vurdere hvordan ansettelser knyttet til EVU kan gi fleksibilitet når etterspørselen i markedet endrer seg og det ikke lenger er etterspørsel etter gitte EVU-tilbud.

Man kan også vurdere å sette en formulering knyttet til forventninger rundt EVU-undervisning inn i utlysningstekster for faste vitenskapelige stillinger. Da vil man over tid få flere ansatte som har en klar forståelse av at dette inngår som del av arbeidsplikten.

Utvikling av EVU-tilbud

Fakultetene og instituttene er selv ansvarlige for den konkrete utviklingen av tilbudet og det faglige innholdet. UiB Videre vil bistå fakultetene og instituttene i utvikling av EVU-tilbud pedagogisk, teknisk og administrativt frem til oppstart av undervisningen.

Fakultetene og instituttene er selv ansvarlige for faglig forankring og for utvikling av søknader og å svare på anbud. UiB Videre vil bistå fakultetene og instituttene med relevant kompetanse inn i disse prosessene.

Drift av EVU-tilbudene

Administrasjon og drift av EVU-tilbudene ligger som hovedregel til de aktuelle instituttene (i noen tilfeller fakultet). UiB Videre/sentraladministrasjonen vil som hovedregel håndtere rekrutterings- og opptaksprosess slik at fakultetene/instituttene overtar ansvaret for studentene etter at opptaket er gjennomført.

Hvor skal undervisningen foregå?

Skal undervisningen foregå i UiB sine lokaler i Bergen, på hotell, i Oslo (slik NHH og NTNU gjør) eller digitalt? Eller en kombinasjon? Flere fakultetet melder at de kunne ønske seg undervisningslokaler spesielt dedikert til EVU. Hvis undervisningen skal skje i Bergen og hvis man trenger et vertskap i tillegg til underviserne (noe man gjerne gjør for denne studentgruppen): er det da hensiktsmessig at hvert fakultet og institutt organiserer seg selv eller kan man oppnå stordriftsfordeler med å slå seg sammen med eksisterende funksjoner ved UiB som har kompetanse på dette? F. eks. Aula-administrasjonen.

5.2.3 Samarbeid mellom nivåene i organisasjonen

5.2.3.1 Formelt organ

Den formelle kompetansen på området er i stor grad lagt til fakultetene, Utdanningsutvalget og Universitetsstyret.

Det har vært vurdert å opprette et eget formelt EVU-organ. Enten kun med interne medlemmer eller med en kombinasjon av ulike stake holdere. Hvis et slikt organ skal ha en reell funksjon må det ha vedtakskompetanse og medlemmene må ha roller som gir dem påvirkningsmulighet ved fakultetene og instituttene. Hvis et nytt organ først og fremst blir et rådgivende organ uten vedtakskompetanse vil det ha liten påvirkningsmulighet i organisasjonen. Et slikt forum vil ikke løse utfordringen med å nå de fagpersonene som ikke er så interessert i EVU. Det er også en fare for at et slikt forum vil oppleves som lite forpliktende.

Det ble derfor vurdert om det kanskje var like effektivt at et eksisterende formelt organ benyttes, utdanningsutvalget. Det var delte meninger om EVU ble best ivarettatt i et eget organ eller hos Utdanningsutvalget. Hos Utdanningsutvalget bør EVU-saker få en tydeligere plass på dagsorden og inngå i årshjulet til utvalget. EVU vil være ett av punktene som følges opp i dialogmøter og i rapportering gjennom kvalitetssikringssystem og handlingsplaner og strategi.

UiB Videre skal fortsette sin praksis med å tilrettelegge for EVU-møteplasser gjennom frokostmøter og årlig EVU-forum.

I den videre gjennomgangen av EVU-prosesser og støttefunksjoner går vi ut fra at ansvarsdeling vil bli mer endelig satt og at den da vil bli tydelig for alle parter.

5.2.3.2 Faglig linje

prosjektgruppen mener at universitetsledelsen bør fastsette tydelige krav til fakultetene og instituttene på hvilke forventninger de har til EVU-aktivitet.

For å konkretisere dette foreslår vi at EVU må settes på dagsorden med jevne mellomrom i ledelsesmøter der rektor og dekanene møtes, og dekanene bør oppfordres til å ta dette jevnlig opp i sine ledermøter med instituttledere lokalt. UiB Videre bør inviteres inn i disse foraene for å sikre dialog med dekanene og ledelsesforankring på alle nivå.

EVU må settes på dagsorden med jevne mellomrom i en valg/ansettelsesperiode i fora der alle ledelsesnivåene (spesielt instituttlederne) deltar: for eksempel den årlige universitetsleder-konferansen i juni, rektoratets ledersamlinger ved UiB, og informasjon om EVU kan inngå i opplæring av nye instituttledere.

5.2.3.3 Administrativ linje

Fakultetene har i dag utpekt EVU-kontakter i administrasjonen. Rollene må tydeliggjøres slik at det sikres felles oppfatning av hvilke forventninger som ligger til rollene og at ordningen oppleves som hensiktsmessig. Disse har stort sett i dag EVU som en forholdsvis liten del av stillingen sin. Det er kun ved et fåtall av fakultetene der disse personene arbeider med konkret drift av EVU. De som arbeider administrativt med EVU er først og fremst tilknyttet institutter (noen steder fakultet).

Det må vurderes om det er mest hensiktsmessig om arbeidet med å samordne administrative rutiner og praksis først og fremst bør skje innenfor allerede eksisterende administrative nettverk og fora eller om det også er behov for nye. Bruk av digitale samhandlingsverktøy, som for eksempel Microsoft Teams bør tas i bruk og vil gjøre informasjonsutveksling og samhandling på tvers enklere.

EVU må meldes jevnlig inn på dagsorden til Studieadministrativt lederforum (STALF) og direktørmøtene.

6 REGELVERK KNYTTET TIL EVU

Etter universitets- og høyskoleloven³⁷ § 1-3 bokstav i skal universiteter og høyskoler «tilby etter- og videreutdanning innenfor institusjonens virkeområde».

6.1 Krav til fagmiljø tilknyttet et studietilbud

Studietilsynsforskriften sine krav til fagmiljø tilknyttet et studietilbud (videreutdanning)

Forskrift om tilsyn av utdanningskvaliteten i høyere utdanning³⁸ (studietilsynsforskriften) gjelder også for videreutdanning. I denne stilles det krav til størrelse på og kompetanse til fagmiljø som er tilknyttet et studietilbud. I § 2-3 stilles det krav til at minst 50 % av årsverkene tilknyttet studietilbudet skal ha hovedstilling ved institusjonen. For studietilbud på masternivå er hovedregelen et krav om at minst 50 % av ansatte tilknyttet studietilbudet skal ha førstestillingskompetanse. For tilbud på bachelornivå er minstekravet 20 %.

³⁷ https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_1-1

³⁸ <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-02-07-137>

Der man samarbeider med andre institusjoner og eventuelt ikke har så stort fagmiljø selv, kan man likevel tilby spesialfordypninger og videreutdanninger innenfor fagfelt der eksterne fagmiljøer har spesialkompetanse. Kravet til eget fagmiljø og hovedstilling kan reduseres til 30 % for studietilbud på inntil 30 studiepoeng omfang dersom samarbeidsinstitusjonen «driver forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid eller faglig utviklingsarbeid på nivå med institusjonens eget fagmiljø» jf. §2-4.

Det er ikke stilt tilsvarende krav til fagmiljø som driver etterutdanning.

6.2 Finansiering av EVU-tilbud

Å øke EVU-virksomheten er i tråd med politiske signaler, samfunnets økende kompetansebehov som følge av digitalt og grønt skifte, at UiB når sine mål satt i strategier og handlingsplaner og i utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet. Å drive EVU er en del av samfunnsoppdraget til et universitet, jf. universitets- og høyskoleloven (uhl) § 1-3 bokstav i.

Det aller meste av EVU er ikke finansiert gjennom basisbevilgningen til institusjonene. Virksomheten finansieres ved at institusjonene selv kan omdisponere studieplassmidler fra ordinære campusstudier til videreutdanning, eller gjennom nasjonale satsinger eller anbud der institusjonene konkurrerer om midler (for eksempel bidragsfinansierte tiltak som de nasjonale skolesatsingene), eller så må tilbudene finansieres gjennom en oppdragsgiver eller ved at studentenes studieavgift dekker alle kostnadene, eller ved at studieavgift eller bidragsfinansiering og studiepoengresultatmidler (etter KD sine finansieringssatser) til sammen dekker alle kostnader.

Dersom tilbudene finansieres kun gjennom studiepoengresultatmidler, uten basisbevilgning eller noen form for eksterntfinansiering, betyr det at verken instituttet, fakultetet eller UiB sentralt får dekket alle sine kostnader.

Universitetsledelsen har som mål at UiB skal både øke volumet på EVU-tilbudene sine og øke EVU-inntektene. Det er forventninger om mer oppdragsfinansiert virksomhet, mer digitalisering av undervisningen, økt arbeidslivskontakt, faglig mobilisering og forankring. Med stadige økonomiske effektivitetskutt fra eier (KD), er derfor EVU en aktivitet som kan bidra til å øke de samlede inntekter og derigjennom aktivitetsnivået slik at fagmiljøene kan fortsette å vokse.

6.2.1 UHR utredninger

Universitets- og høyskolerådet (UHR) har gjennom arbeid nedsatt i to arbeidsgrupper³⁹ foreslått en TDI-modell (totalkostnadsmodell) for EVU (2016-2018) og de har fremsatt en tolkning av det eksisterende regelverket for finansiering av EVU (2017-2018). Forslagene har vært på høring i sektoren. UHR sendte i januar 2019 et brev til Kunnskapsdepartementet⁴⁰ der de ba om avklaringer og synspunkter på tolkningen fremsatt av arbeidsgruppen. Kunnskapsdepartementet svarte UHR i brev av 4. juli 2019 (19/427-3) og vil gå i videre dialog med UHR høsten 2019. Denne videre dialogen vil nok også basere seg på ekspertutvalgets bestilte juridisk vurdering av hvilke rammer statsstøttereglementet setter for finansiering av utdanning ved offentlige universiteter og høyskoler foretatt av advokatfirmaet Lund & Co⁴¹.

³⁹ <https://www.uhr.no/nyheter/nyheter-fra-uhr/horing-pa-rapporter-om-etter-og-videreutdanning.3917.aspx>

⁴⁰ <https://www.uhr.no/nyheter/nyheter-fra-uhr/regelverk-for-finansiering-av-etter-og-videreutdanning.4537.aspx>

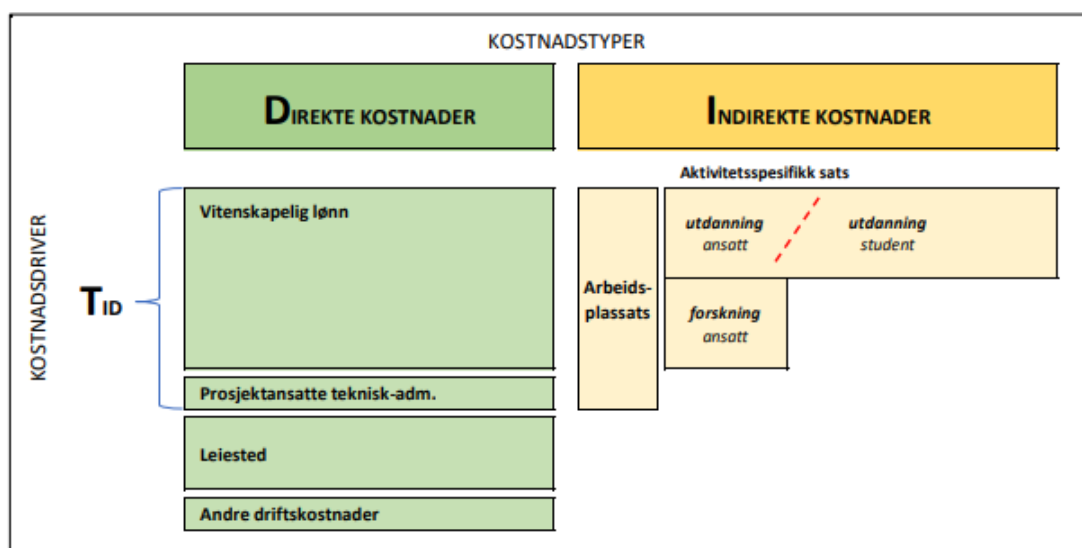
⁴¹ <https://www.kompetansenorge.no/contentassets/fd253498d8974d66b0b25c1da22a0cd7/lund--co.-2019.-finansiering-av-etter--og-videreutdanning.pdf>

6.2.2 TDI-modell for EVU

Den UHR-opnevnte arbeidsgruppen som fikk i mandat å lage forslag til en TDI-modell for etter- og videreutdanningsoppdrag i UH-sektoren, tok utgangspunkt i den eksisterende TDI-modellen for forskning. Det var lagt føringer om at modellen må synliggjøre kostnadssiden for oppdrag og at den også må synliggjøre kostnader og egeninnsats for bidragsvirksomhet. Ved å gi institusjonene et grunnlag for å beregne kostnader vil det gjøre det enklere å prissette EVU-tilbud.

Den foreslåtte modellen tar utgangspunkt i at det finnes to kostnadsdrivere for indirekte kostnader henført til utdanning:

- Utdanningsårsverk
- Studenter



Modellen tar ikke høyde for forskningstid. Det forventes å se hvilken status denne modellen vil få i sektoren.

6.2.3 Tolkning av regelverket for finansiering av EVU

Gratisprinsippet i norsk høyere utdanning er lovfestet i uhl § 7-1. Prinsippet gjelder som hovedregel for alle offentlige universiteter og høyskoler, men forskrift om egenbetaling ved universiteter og høyskoler⁴² (egenbetalingsforskriften) fastsetter i § 3-2 (1) fire unntak fra hovedregelen om gratisprinsippet, jf. også egenbetalingsforskriften § 3-1 nr. 1 som kan benyttes knyttet til etter- og videreutdanning.

Se skjematisk oversikt over unntaksreglene i tabellen nedenfor. Tabellen viser i hvilke tilfeller institusjonene kan ta egenbetaling fra studentene:

⁴² <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-12-15-1506>

Unntak i § 3-2 (1):	Ikke-økonomisk aktivitet	Økonomisk aktivitet	Egenbetaling (studentbetaling)
a) Kurs		X	100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste
b) Fag/emner som normalt ikke er en del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning	X	X	Kan velge <i>enten</i> inntil 49 % av totale kostnader (ikke-økonomisk aktivitet), <i>eller</i> 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (økonomisk aktivitet)
c) Erfaringsbaserte mastergradsstudier	X	X	Kan velge <i>enten</i> inntil 49 % av totale kostnader (ikke-økonomisk aktivitet), <i>eller</i> 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (økonomisk aktivitet)
d) Studenter som fyller opp ledige plasser på studieprogram eller fag/emner som er oppdragsfinansiert		X	100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste

Kurs regnes som **etterutdanning** og som det fremgår av tabellen, regnes kurs (unntak a), alltid som **økonomisk aktivitet**. Det betyr at institusjonens kostnader må dekkes fullt ut av kursdeltakere/oppdragsgiver samt at det også må beregnes **margin for fortjeneste**.

Intensjonen bak unntak b er først og fremst å sikre at institusjonene ikke skal omgå gratisprinsippet og tilby grads- eller yrkesgivende utdanning mot betaling, som enten vil konkurrere med eller komme i stedet for f.eks. ordinære bachelor- og masterprogram. De fleste fag/emner ved et universitet kan brukes inn en grad dersom man får studierett til et gradsprogram, men det skal ikke være intensjonen med slik videreutdanning. For å sikre at man ikke kommer i konflikt med regelverket, kan man for eksempel tilby videreutdanningsemner på bachelornivå til ferdige bachelorkandidater og videreutdanningsemner på masternivå til ferdige masterkandidater. Man kan også stille krav om andre forkunnskapskrav enn det man gjør til ordinær utdanning, for eksempel to års relevant praksis eller at læringsutbytte beskrivelsene kan formuleres slik at det er helt klart at det er reell videreutdanning det er tale om. Ved å gjøre tilbud tilgjengelig digitalt/desentralisert kan man nå studentgrupper som ellers ikke ville hatt mulighet til å følge utdanning på lærestedet, men tilbudet bør likevel skille seg fra ordinære emner.

Videreutdanning etter unntak b kan tilbys som **ikke-økonomisk aktivitet** der studentene dekker inntil 49 % av kostnadene (salg, bidrag). Institusjonene må her foreta vurdering av om slik delfinansiering gjøres på lovlig måte, og det er institusjonen selv som må begrunne og dokumentere beregningene. Det andre alternativet innenfor unntak b, er å tilby **videreutdanning** som **økonomisk aktivitet** (salg, oppdrag), der student/oppdragsgiver dekker 100 % av kostnadene samt at det beregnes **margin for fortjeneste**.

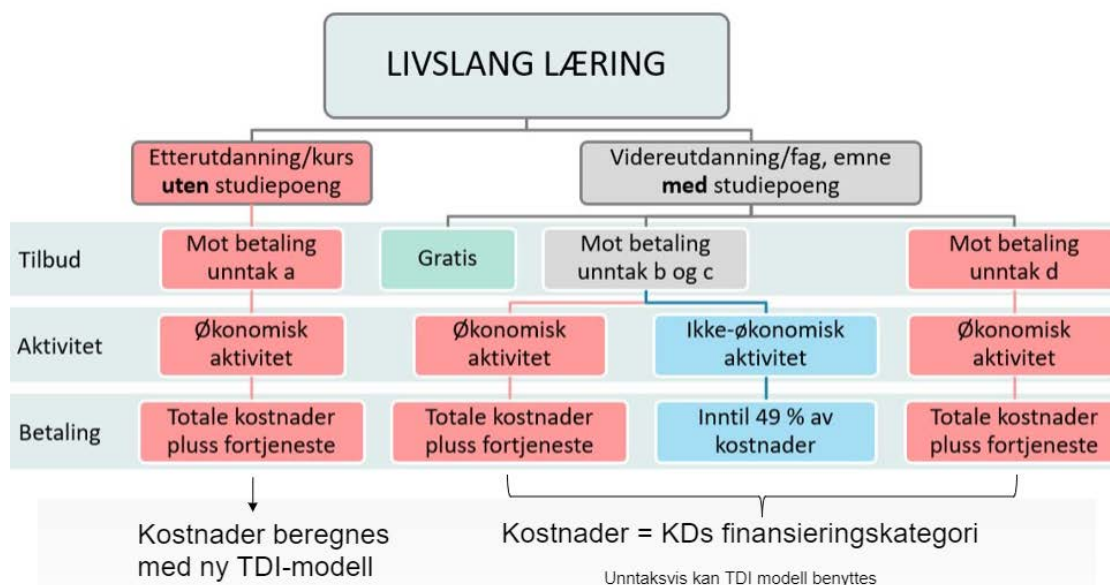
Unntak c erfaringsbaserte mastergradsstudier kan også tilbys enten som **ikke-økonomisk aktivitet** eller som **økonomisk aktivitet**. Det som er viktig her, er at alle emner som inngår i studieprogrammet må ha samme finansieringsgrad.

Unntak d er knyttet til rene oppdragsfinansierte tilbud og er formulert slik for at ikke deltakere på samme oppdragskurs skal betale ulik pris for det samme tilbudet. Det kan stilles spørsmål ved om det i det hele

tatt vil være mulig å ha ledige plasser på et oppdragsfinansiert tilbud all den tid oppdragsgiver bestemmer hvem som deltar. I fall dette kan aksepteres må dette håndteres som **økonomisk aktivitet**, der student dekker 100 % av kostnadene samt at det beregnes **margin for fortjeneste**.

Slik UHR-arbeidsgruppen har tolket reglementet, kan institusjonene tilby rene blåkopier av ordinære emner og studieprogram som oppdragsfinansierte tilbud. Oppdragsgiver må dekke alle kostnader fullt ut, og det må beregnes margin for fortjeneste. Her er det kun opp til den enkelte institusjon å selv vurdere om dette er noe man ønsker å gjøre av rent strategiske årsaker.

UHR-arbeidsgruppen har oppsummert deres tolking av regelverket i følgende modell:



I sitt svar til UHR (19/427-3) presiserer Kunnskapsdepartementet at det til enhver tid er institusjonene selv som har ansvar for å overholde regelverket og foreta nødvendige tolkninger.

Kunnskapsdepartementet presiserer at, etter dagens forskrift, kan ordinære emner gjenbrukes i en erfaringsbasert master som det tas betalt for. De skriver også at ordinære studenter og betalingsstudenter kan undervises i samme rom så lenge man følger regelverket for undervisning av betalende studenter.

Kunnskapsdepartementet skriver videre at de vil komme tilbake til de mer konkrete vurderinger knyttet til statsstøtteregele og blant annet hvor høy andel av finansieringen som må være offentlig for at aktiviteten skal kunne anses som ikke-økonomisk. De skriver videre at dette kommer til å ta tid. Departementet skriver også at «Dersom en virksomhet driver både økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet, må det være et klart regnskapsmessig skille mellom aktivitetene, felleskostnader må fordeles, og det må beregnes en rimelig fortjeneste på den økonomiske aktiviteten».

Når departementet og UHR kommer med ytterligere presiseringer må alle institusjoner i sektoren foreta en gjennomgang av alle sine EVU-tilbud for å kvalitetssikre at virksomheten er i overensstemmelse med lovverket.

6.3 EVU og forholdet til statsstøtteregelementet

UHR-arbeidsgruppen vurderte reglene i egenbetalingsforskriften og uhl opp mot statsstøtteregelementet (konkurransereglene i EØS-avtalen) for å vurdere hvor grensene for eventuell ulovlig kryssfinansiering

går. UHR-arbeidsgruppen satte seg inn i det aktuelle EU-regelverket og representanter fra gruppen deltok på workshop hos EU-domstolen der de fulgte en aktuell sak om hvor grensen for offentlig finansiering av utdanning går og hvor dette ikke kommer i konflikt med statsstøttereglementet og kan regnes som **ikke-økonomisk aktivitet**. Saken knyttet til Scoula Montessorri i Italia fikk sin endelige dom 6. november 2018⁴³. EUs generaladvokat hadde lagt frem påstand om at såfremt **hovedparten av kostnadene** var dekket av det offentlige så var aktiviteten å regne som **ikke-økonomisk aktivitet**. Domstolen støttet denne tolkningen. UHR-arbeidsgruppen har i tråd med dette tolket regelverket slik at dersom utdanningsinstitusjonen dekker mer enn halvparten av kostnadene (51 % eller mer) vil utdanningstilbudet være å regne som ikke-økonomisk aktivitet. Det betyr at i tilfeller der EVU-tilbud er delfinansiert mellom utdanningsinstitusjonen og studentenes egenbetaling må utdanningsinstitusjonen dekke minst 51 % av kostnadene, og studenten maksimalt 49 % av kostnadene. EU-domstolens behandling av den aktuelle saken skjedde etter at det regjeringsoppnevnte utvalget som skrev rapporten Like konkurransevilkår for offentlige og private aktører⁴⁴ leverte sin rapport i januar 2018. Denne rapporten gikk ikke inn på forhold og problemstillinger knyttet til etter- og videreutdanning.

Regjeringen har nedsatt utvalget som skal gjennomgå alt regelverket for høyere utdanning⁴⁵ og levere NOU innen 1. februar 2020. UHR-arbeidsgruppene har anbefalt at lovutvalget også ser særskilt på EVU.

Departementet henviser i sitt brev til UHR (som svar på spørsmål om tolkning) til ekspertutvalgets utredning (NOU 2019:12) og ekspertutvalgets bestilte juridisk vurdering av hvilke rammer statsstøttereglementet setter for finansiering av utdanning ved offentlige universiteter og høyskoler foretatt av advokatfirmaet Lund & Co⁴⁶. I denne utredningen henvises det til UHR-utredningen. Lund & Co mener at UHR-utredningen er litt for kategorisk på noen områder og mener at handlingsrommet på noen områder kan være større enn det UHR-utredningen legger til grunn. Men det som synes klart er at hvis man holder seg innenfor UHR-utredningens anbefalinger så opptreer man ikke i strid med lov- og regelverket.

I sitt lokale EVU-utredningsarbeid har NTNU og Reitanutvalget⁴⁷ satt opp en skjematisk oversikt over det de har ansett som å være de aktuelle EVU-typene med finansieringstype og tilhørende regelverk. Disse modellene har NTNU sine representanter i UHR-arbeidsgruppe for regelverkstolkning også presentert for sektoren. Tabellen gir en god og enkel oversikt som også er relevant for UiB:

Navn		Beskrivelse og regelverk	Hvilke kostnader dekkes av student og eksterne partnere?	
			<i>Ikke-økonomisk aktivitet</i>	<i>Økonomisk aktivitet</i>
Modell 1	«Gratis for student»	Videreutdanning som kan føre fram til grad. Frihet som for annen gratis utdanning. UH-loven § 7-1 (1).	Gratis for student.	-

⁴³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A62016CJ0622>

⁴⁴ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side/id2587387/>

⁴⁵ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-utvalg-skal-gjennomga-regelverket-for-hoyere-utdanning/id2605738/>

⁴⁶ <https://www.kompetansenorge.no/contentassets/fd253498d8974d66b0b25c1da22a0cd7/lund--co.-2019.-finansiering-av-etter--og-videreutdanning.pdf>

⁴⁷ [Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet, Reitan-utvalget](#)

Modell 2	«MOOC med tilleggstjenester»	Gratis tilbud (kurs eller emne er valgfritt) med tilleggstjenester («leksehjelp») som oppdrag/salg. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13.	Kurs eller emne er gratis for student.	Oppdragsgiver dekker tilleggstjenester: 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste. TDI-modell.
Modell 3	«Enkeltemner mot betaling»	Videreutdanning, enkeltemner mot betaling fra student . Unntak b i egenbetalingsforskriften.	Studentbetaling 0-49 % av KDs sats (krav fra KD i DBH).	Studentbetaling: 100 % av totale kostnader (KD sats eller TDI) pluss margin for fortjeneste.
Modell 4	«Erfaringsbasert master»	Videreutdanning, erfaringsbasert mastergrad mot betaling fra student , unntak c i egenbetalingsforskriften. Inkluderer også enkeltemner som inngår i erfaringsbasert master.	Studentbetaling: 0-49 % av KDs sats (krav fra KD i DBH).	Studentbetaling: 100 % av totale kostnader (KD sats eller TDI) pluss margin for fortjeneste.
Modell 5	«Videreutdanning som oppdrag/salg»	Videreutdanning, mot betaling fra oppdragsgiver . Stor frihet, kan tilby emner, programmer som også tilbys gratis for andre studenter. BOA-regelverket: rundskriv F07-13. Faglig interesse dokumenters for oppdrag.	-	Oppdragsgiver dekker 100 % av totale kostnader (KDs sats eller TDI-modell) pluss margin for fortjeneste.
Modell 6	«Videreutdanning som bidragsprosjekt»	Støtte til videreutdanning med bidrag fra bidragsyter . Bidragsyter bestemmer ikke hvem som deltar. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenters.	Bidragsyter dekker inntil 100 % av KDs sats. Gratis eller studentbetaling (for unntak b og c i egenbetalingsforskriften)	-
Modell 7	«Etterutdanning/kurs som bidragsprosjekt»	Støtte til med bidrag fra bidragsyter. Bidragsyter bestemmer ikke hvem som deltar. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenteres.	Bidragsyter dekker inntil 100 % av kostnader (TDI modell). Må være gratis for student.	-

Modell 8	«Etterutdanning/kurs mot betaling»	Etterutdanning, mot betaling fra student under unntak a) i egenbetaling-forskriften.	-	Student/deltaker dekker 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (TDI-modell).
Modell 9	«Etterutdanning/kurs som oppdrag»	Etterutdanning, mot betaling fra oppdragsgiver . BOA-regelverket: rundskriv F07-13. Faglig interesse dokumenteres.	-	Oppdragsgiver dekker 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (TDI-modell).

Kilde: NTNU, Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet, Reitan-utvalget s. 32.

7 VEDLEGG

7.1 EVU-prosesser

Prosjektgruppen har gått grundig inn i de ulike fasene knyttet til utvikling og drift av EVU-tilbud og sett på hvilke støttefunksjoner som må kobles på de ulike fasene og hvilke spørsmål det vil være relevant å besvare. Beskrivelsen er laget med utgangspunkt i UiB Videre sin beskrivelse fra idé til registrert student⁴⁸. Med bakgrunn i disse kan det utarbeides maler som kan gjøre utvikling og oppstart av EVU-tilbud ennå enklere.

Faser i EVU-prosess	Hva skal vurderes i denne fasen	Støttefunksjoner som må kobles på	Spørsmål som må stilles	Typiske konklusjoner
Initiativ forespørsel – - Nasjonal satsinger - Anbud - Ekstern forespørsel - Samarbeid med eksterne aktører - Ledelsesinitiativ – sentralt, fakultet, institutt - UiB Videre fasiliteter - Fagperson / fagmiljø tar initiativ	Skal/ kan vi satse?	pedagogikk, teknisk, infrastruktur, studieadministrasjon, HR?, markedsføring	Er aktiviteten i samsvar med UiB sin strategi og handlingsplan? Vil aktiviteten kunne tilføre verdi: økonomisk, renommé, samfunnsoppdrag Har vi kapasitet, kompetanse og interesse? I både fagmiljø, ledelse og støttefunksjoner	Fagmiljøet tar avgjørelsen på om hva som skjer videre: Ja, går videre til neste fase Nei, går ikke videre
Konsept	Hva / hvordan / for hvem? Definere målgrupper og kartlegge behov Vurdere om det er behov for markedsundersøkelser	pedagogikk, markedsfører, økonomi	Har vi kapasitet, kompetanse og interesse? I både fagmiljø, ledelse og støttefunksjoner Kan vi svare på en bestilling fra en konkret målgruppe? Kan vi fremsette hypoteser om målgruppe og definere noen rammer for tilbudet som vi tror vil passe? Vurdering av konkurransesituasjonen/risiko, målgruppens betalingsvilje, mulige finansieringsordninger og utvikle et forenklet budsjett med punktet for break even	Fagmiljøet tar avgjørelsen om hva som skjer videre: Ja, går videre til neste fase Nei, det er ikke marked for tilbudet. Kan eventuelle data og materiale samlet brukes til annen utvikling?
Planlegge	Kartlegge den informasjonen som formelt organ trenger for å fatte vedtak	økonomi, HR, studieadministrasjon Støttefunksjoner som kobles på for neste	Har vi et utviklingsbudsjett? Kan vi søke støtte ved UiB eller hos oppdragsgiver? Er tilbudet i tråd med målgruppens behov?	Formelt vedtaksorgan (videreutdanning) eller aktuelt ledelsesnivå (etterutdanning) avgjør:

⁴⁸ <https://www.uib.no/foransatte/97918/etter-og-videreutdanning>

	Lage planer for neste fase Koble på støttefunksjoner	fase: pedagogikk, teknisk, infrastruktur	Har man tilstrekkelig informasjon på plass til at formelt vedtaksorgan kan vedta opprettelse: det faglige og pedagogiske opplegget, undervisningsressurser, emnebeskrivelse, budsjett m.m. Vil aktiviteten være økonomisk bærekraftig?	Ja, går videre til neste fase. Eventuelle kontrakter kan inngås Nei, går ikke videre.
Utvikle	Konkret faglig, pedagogisk, teknisk- og administrativ utvikling	pedagogikk, teknisk, infrastruktur, studieadministrasjon, HR, markedsføring	Er dette tilbudet en del av den ordinære driften? Sørge for riktig finansiering etter type aktivitet. skal noen frikjøpes? Hvor skal undervisningen foregå? Blanding fysiske og digitale rom. Hvilke forventninger/ønsker/krav har oppdragsgiver/målgruppe?	UiB Videre, aktuelt fagmiljø og oppdragsgiver er enige om: Ja, går videre til neste fase. Eventuelle kontrakter kan inngås.
Markedsføre	Klar til å teste ut i et marked	studieadministrasjon – til å svare på spørsmål fra potensielle søkere	Når vi frem til aktuell målgruppe? Er det interesse hos aktuell målgruppe? Treffer vi andre målgrupper enn vi hadde trodd?	Ja, interessen for tilbudet er nok til at vi kan gå videre Tilbakemeldingene var ikke helt som forventet og vi kan vurdere å justere tilbudet noe
Forberede oppstart	Klar for oppstart Følge opp studenter og undervisere. Infrastruktur på plass	studieadministrasjon, arrangement, infrastruktur, teknisk	Har vi nok studenter til å starte opp tilbudet? Tar vi sjansen selv om det var færre enn ønsket? Er studentene innenfor den/de målgruppene som vi trodde? Bør undervisningsopplegget justeres? Har vi alle undervisere på plass? Er alt klart for gjennomføring?	Aktuelt ledelsesnivå sammen med fagmiljø tar avgjørelsen: Ja, det var nok søkere og tilbudet går videre til neste fase Nei, det var ikke nok søkere til å starte opp tilbudet.
Gjennomføre	Undervisning Vurdering Følge opp studenter	arrangement, studieadministrasjon, teknisk, infrastruktur	Er det behov for eller mulighet til å foreta justeringer i opplegget underveis? Kan vi innfri på behov om tilrettelegging av undervisning og vurdering?	Ja, går videre til neste fase

			Klarer vi å innfri på studentenes forventninger til faglig nivå og servicenivå? Gjør vi alt selv eller er noe outsourcet? Hvis det siste, så må det følges opp.	
Evaluerer/ justere	Tilbakemeldinger fra studentene og alle involverte Lyktes man med emnet slik at det kan tilbys å nytt? Hvilke justeringer må foretas til neste gang?	studieadministrasjon, teknisk, pedagogikk, markedsføring, HR, økonomi	Hvordan vurderer fagmiljøet den faglige og pedagogiske kvaliteten på tilbudet? Hvis det er UiB selv som evaluerer: Studentevaluering: faglig, pedagogisk, informasjon, service, infrastruktur? Var tilbudet økonomisk bærekraftig? Bør tilbudet gjennomføres flere ganger? Bør tilbudet justeres? Har vi ressurser til å tilby det på nytt?	Nei, tilbudet legges ned Ja, tilbudet justeres og går tilbake i utviklingsfase for forberedelse til neste gjennomføring
Alumni	Kan vi selge flere kurs/emner til samme kunde? Kunden som ambassadør for å trekke nye kunder	studieadministrasjon, markedsundersøkels er, markedsfører	Overføre EVU-studenter til UiB Alumni eller opprette egen EVU-alumni? Kan vi bruke lagret data for å tilby tidligere EVU-studenter andre EVU-tilbud som vi tror kan være av interesse? Kan vi få EVU-studenter til å gi oss mer informasjon om hva de er interessert i, eventuelt deres arbeidsgivere, slik at vi kan tilby dem mer? Forsøke å få tidligere EVU-studenter til bli EVU-ambassadører og bidra til å trekke til seg nye studenter?	Ja, studenten er interessert og vi får bruke data. Dette kan føre til mersalg/remarketing Nei, studenten er ikke interessert og vi får ikke bruke data.

7.2 Støttefunksjoner innen EVU

Prosjektgruppen har hatt en grundig gjennomgang av alle støttefunksjonene knyttet til utvikling og drift av EVU-tilbud og forsøkt å definere hva som ligger i funksjonene. Dette arbeidet kan danne grunnlag for konkret utvikling av mer standardiserte støttefunksjoner der det er hensiktsmessig. Det kan for eksempel være å utvikle «hjelp til selvhjelp» som e-læringskurs, opplæringsvideoer m.m., samt å utvikle felles maler og retningslinjer for hele UiB på flere områder som budsjettmodell, standardkontrakter m.m.

EVU-støttefunksjoner i uprioritert rekkefølge

Kursdesign for nettbaserte EVU-tilbud

- Sparringspartner
- Utvikle kurs/emne/program-design **tilpasset aktuelle målgrupper**
- Bidra til å finne gode undervisningsaktiviteter og vurderingsformer tilpasset målgruppe og det man ønsker å oppnå med tilbudet
- Valg av plattform
- Utvikling av nettbasert undervisning
- Bygge nettverk ved UiB – knyttet til læringslab
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles korte e-læringskurs, videoer m.m.

Teknisk produksjon – kursdesign

- Konkret utvikling av digitale undervisningselementer og vurderingsaktiviteter
- Utvikling av nettbasert undervisning
- Låne teknisk utstyr
- Opplæring i bruk av teknisk utstyr
- Opplæring i bruk av ulike digitale verktøy
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles korte e-læringskurs, videoer, maler m.m.

Studieadministrasjon – på institutt, fakultet, UiB Videre og studieadministrativ avdeling

Studiekonsulenter, eksamenskonsulenter, EVU-kontakter, studieveiledere, UiB Videre

- FS: opprette emne, sette opp opptak, gjennomføre opptak, semesterregistrering/avgift, undervisningsplanlegging og registrering, vurderingsplanlegging og gjennomføring,
- Studieadm eller faglig: Booke undervisere, oppgaverettere, sensorer
- Studieadm eller arrangement: Booke lokaler og bevertning
- Studieadm eller markedsføring: (Informasjon på nettsider)
- Informasjon til lånekassen
- Studieadm eller faglig: (Opprette emne i Mitt UiB og støtte i oppbygging)
- Litteratur: Støtte til digital litteratur /bestille litteratur som sendes studentene
- Informasjon/ veiledning i ulike faser: potensielle studenter, søkere og opptatte studenter
- Studieadm eller annen administrasjon: (Tilrettelegge for undervisningen: tilgang til lokaler, bevertning, undervisningsmateriale, sette opp lokaler)
- Planlegge og gjennomføre eksamen for studenter, emneansvarlig og sensorer
- Klagesensur
- Studieadm./HR/Økonomi: sørge for avtaler og honorarutbetaling til alle involverte som skal ha det
- Studieadm og faglig: Emneevaluering
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles maler.

Markedskartlegging – målgruppekunnskap

- Kartlegge om det er et behov i aktuelle markeder
- Fagmiljøet må bidra til å kartlegge hva som er aktuelle markeder
- Fagmiljø kan sende ut følere i sine nettverk med arbeidslivet
- Proaktivt undersøke/fange opp trender, signaler og behov
- Analysere og bruke data UiB allerede har tilgang til for å finne kandidater og potensielle temaer: datatrafikk, kontaktinfo ferdige kandidater. CRM
- Målrettet bruk av alumni

- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles enkle modeller og –maler med veileder.

Markedsføring

- Nettsider
- Sosiale medier
- Fagtidsskrifter
- Annonsering i aviser
- Annonsering i søkenettverk
- Søkemotoroptimalisering
- Faktaark/ brosjyrer
- E-post – direkte kommunikasjon med aktuelle målgrupper (nyhetsbrev)
- Konferanser og arrangement
- Informere eksisterende studenter om behovet for livslang læring og hva UiB kan tilby dem etter fullført grad
- Alumni i ulike kanaler

Økonomi

- Økonomiavdelingen bidra til å utvikle budsjettmodell og –maler med veileder for EVU ved hele UiB, inkl. hvordan føre ulike typer EVU i regnskapet slik at aktiviteten er synlig.
- Utarbeide konkret budsjett som synliggjør inntekter og kostnader, og tar i seg både direkte og indirekte kostnader både til utvikling og drift
 - Enten basert på KD sin stykkprisfinansiering eller TDI-modell for EVU
- Synliggjøre mulighetene og begrensningene ved om tilbudet er å regne som økonomisk aktivitet eller ikke-økonomisk aktivitet
- Bidra i utvikling av anbud/søknader
- Bidra i utvikling av kontrakter med bidrags- og oppdragsgivere
- Sparringspartner: bygge opp en særskilt kompetanse sentralt til nytte for hele organisasjonen
- Drift gjøres av fakultet/institutt
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles enkle budsjettmodeller og –maler med veileder.

Juridisk

- Utvikle kontraktmaler med veileder for inngåelse av ulike kontrakter om bidrag- og oppdrags-EVU for hele UiB
 - Elektroniske standardkontrakter
- Sparringspartner: utvikling av konkrete kontrakter med bidrags- og oppdragsgivere
- Bistå i utvikling av anbud/søknader? (når vi skal svare på anbud)
- Hvem/ hvilket nivå skal signere kontrakter? I UiB sitt myndighetskart for BOA-virksomheten ligger saksbehandling av avtaler til forskningsadministrativ avdeling i samarbeid med fakultet og institutt, og kontraktsignering er lagt til direktør for forskningsadministrativ avdeling og instituttleder som paraferer. Forskningsadministrativ avdeling har kompetanse på å sette opp avtaler og å kvalitetssikre avtaletekster. Denne kompetansen kan benyttes for EVU-avtaler også. Det pågår en internrevisjon av kontraktarbeidet ved UiB, og denne problemstillingen vil bli adressert i dette arbeidet.
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles enkle modeller og –maler med veileder.

HR

- HR-avdelingen bør bidra til å tydeliggjøre rammene. Utvikle retningslinjer for hvordan undervisning kan eller skal honoreres ut fra type EVU og økonomisk/ikke-økonomisk aktivitet sammen med Økonomiavdelingen (undervisningsplikt, særavtale, frikjøp, ansatt for EVU-undervisning)
 - Synliggjøre fleksibilitet
 - Utvikle nye avtalemaler
 - HR-avdelingen utvikle retningslinjer for hvordan tverrfaglige tilbud skal håndteres
 - HR-avdeling ha en spesialistkompetanse som sparringspartner for fagmiljøene
 - Fakultet/institutt: Fastslå om og hvordan særavtale kan benyttes
 - Bidra til at økonomisk aktivitet og ikke-økonomisk aktivitet behandles riktig
-

- Hvis det må rekrutteres inn personer til å undervise – bistå i rekrutteringsprosess
- Bidra til at kravene til fagmiljøet fastsatt i NOKUTs studietilsynsforskrift er ivaretatt
- Institutt: Vurdere om det er behov for frikjøp av fagpersoner.
 - Hvis eksterne skal undervise må administrasjonen bistå med arbeidsavtaler m.m.
 - Sørge for utbetaling til aktuelle undervisere/sensorer.
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles maler med veileder.

Praktisk gjennomføring – vertskap og administrativ støtte

- Vertskapsrolle i forkant og under gjennomføring: hvilket servicenivå? Ulikt nivå for ulike EVU-aktiviteter? Faglig og/eller administrativt vertskap.
- Bevertning
- Praktisk støtte og hjelp til undervisere og studenter
- Sørge for at lokaler og utstyr er egnet
- Etterutdanning: Skal hvert fakultet/institutt ha sitt eget vertskap for EVU og konferanser eller skal UiB ha sentral enhet for dette? Er det mulig å få til stordriftsfordeler gjennom samarbeid med Aula-kontoret? Eller kan dette settes ut til andre ved å bruke eksterne lokaler?
- I markedet for etterutdanning som organiseres som kurs og konferanse konkurrerer UiB med flere profesjonelle aktører og deltakerne har høye forventninger til service. Er det effektivt at hvert fagmiljø skal drive egen kurs- og konferanseadministrasjon? Burde dette vært vurdert sentralisert eller outsourcet gjennom rammeavtaler med kurs- og konferansebyråer som kan ta seg av alt det praktiske ved slike arrangement?
- Noe av dette vil man trenge hjelp av personer til å gjøre og deler av støttebehovet kan avhjelpes ved at det utvikles maler med veileder og/eller outsources.

Infrastruktur

- Digital infrastruktur:
 - Støtte i utviklingen av det konkrete fagtilbudet: programmer, databaser, digitale plattformer
 - Hjelp til at alt teknisk fungerer i gjennomføringen
 - Læringslab
 - IT-avdelingen
- Annen infrastruktur
 - Egnede lokaler med egnede fasiliteter
 - Flere EVU-studenter vil like å være på UiB-campus. De fleste fagmiljøene melder at de ikke har fullt egnede lokaler å benytte. Dermed kan man vurdere EVU-undervisning inn i fremtidige oppussingsprosjekt slik som ombygging av undervisningslokaler til aktiv læring. Et ombygget auditorium 4 på Jussbygget tilrettelagt for aktiv læring ville egnet seg meget godt. I prosessen har det også vært nevnt nye lokaler i Nygårdsgaten 5, MCB og Studentsenteret.
 - Undervisning kan også foregå eksternt på hotell eller hos oppdragsgiver.
 - Flere institusjoner som har hovedcampus utenfor Oslo-området skaffer seg egne lokaler i Oslo for å drive EVU-undervisning der eller har avtaler med hoteller e.l. i Oslo-området.

Organisering av fler- og tverrfaglige og tverrinstitusjonelle tilbud

- Dette er aktivitet som er ønsket men som vi ikke har rutiner og retningslinjer for å håndtere på en god nok måte. Det bør derfor utvikles rutiner på dette området.
 - Ha et vertsfakultet
 - Ha en ansvarlig fagperson som koordinerer og bidrar til å gjøre tilbudet tverrfaglig og ikke bare flerfaglig
 - Avklare hva UiB Videre skal gjøre og hva vertsfakultetet skal gjøre av støttefunksjoner
 - Utvikle retningslinjer for å håndtere økonomien i slike tilbud på en måte som ikke er til hinder for slik aktivitet
 - Vurdere om det bør være lik type honorering til alle involverte undervisere. Må være frikjøp eller særavtale? Det bør utarbeides veileder for hvordan honorering bør gjøres.
 - HR-avdelingen utvikle retningslinjer for hvordan tverrfaglige tilbud skal håndteres.
-

7.3 Hvordan organiserer andre institusjoner seg

Det har vært sendt en henvendelse til lederne ved ulike UH-institusjoners EVU-avdelinger med spørsmål rundt organisering og økonomi. Vi har mottatt noe begrenset respons på disse henvendelsene. I tillegg har medlemmer av prosjektgruppen snakket med noen institusjoner, og vi har gjennomgått nettsider, styre- og utvalgssaker og årsrapporter for finne mer informasjon. Det er varierende i hvilken grad informasjonen er tilgjengelig eller er lett tilgjengelig.

Felles for de fleste institusjonene er at de vurderer fremtidig organisering - på samme måte som UiB gjør. Sannsynligvis er dette en konsekvens av at det nasjonalt gis så tydelige signaler og føringer når det gjelder livslang læring samt at flere av institusjonene er fusjonert sammen og ikke har lagt om EVU-organiseringen sin etter fusjonen ennå.

Det er en blanding av sentral organisering og desentralisering på institusjonene, men de fleste av de som lykkes godt har valgt en form for sentral organisering, med en tydelig EVU-enhet som har gode støttefunksjoner men med god faglig forankring i fagmiljøene. Alle institusjonene har organisert EVU-virksomheten sin innenfor institusjonen. Det er ingen som har valgt en løsning med aksjeselskap.

7.3.1 Høgskolen i Innlandet (HINN)

Senter for livslang læring (SELL)

Tall fra 2016 fra Høgskolen i Innlandet

- SELL er på institusjonsnivå
- Prosjektorganisasjon
- Oppdragsvirksomhet
- 20 ansatte
- Omsetning kr. 30 millioner (i årsrapport 2018/2019 står samlet eksternt finansiert EVU oppført som kr. 120 millioner)
- 100 prosjekter
- 150 oppdragsgivere
- 30-40 eksterne samarbeidspartnere
- 90 % prosjekter innen offentlig sektor

HiNN er en fusjon av to høyskoler og har hatt en prosess gående i 2018 om hvordan SELL sin fremtidige rolle ved HiNN skal være.

7.3.2 Høgskolen i Østfold (HiØ)

Høgskolen i Østfold har etablert en administrativ enhet som har ansvar for all eksterntfinansiert aktivitet innenfor etter- og videreutdanning. Den heter HiØ Videre og har 8 ansatte i rent administrative stillinger. Leder er ansatt som avdelingsdirektør og rapporterer direkte til høyskoledirektøren.

HiØ sin aktivitet har sterk regional forankring og retter seg i stor grad mot nasjonale satsinger. Ca. 63 % av EVU-virksomheten er rettet mot lærerutdanningen. HiØ Videre har ansvar for all eksterntfinansiert EVU på alle 6 fakultet. De omsetter for ca. kr. 27 mill. i året. De forankrer all aktivitet i form av prosjekter (totalt over 100 pr. år). Hvert prosjekt er faglig forankret ved ett eller flere fakultet. Ingen prosjekt igangsettes uten godkjenning fra en eller flere dekaner. De henter fagressursene fra fakultetene.

7.3.3 Høgskulen på Vestlandet (HVL)

HVL har ca. 20 personer jobber med EVU. HVL har stor aktivitet. I høyskolestyresak 40/18⁴⁹ oppgis den samlede omsetningen for 2017 på ca. 98 millioner. HVL har ledende funksjoner i forhold til EVU for lærere og for barnehageansatte. De har frem til nå vært sentralt organisert og er ganske nylig blitt omorganisert. Etter fusjon har HVL nå flere campuser. EVU desentraliseres til fire fakultet med tilhørende administrative ressurser. Det resterende blir liggende i en ny organisatorisk enhet, avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt. Den nye organiseringen er ikke ulik den UiB er i dag.

7.3.4 NHH

NHH tilbyr etter- og videreutdanning for erfarne ledere og fagspesialister i næringsliv og offentlig forvaltning. Undervisningen foregår primært i Oslo.

NHH har lang tradisjon for å drive etter- og videreutdanning. Frem til 1997 hadde de en egen stiftelse som drev virksomheten. Denne enheten ble inkorporert i ordinær høyskole i 1997 og det er denne enheten med spisskompetanse på EVU som de har videreutviklet og som i dag utgjør NHH Executive. Enheten er ledet av en fagdirektør som selv har doktorgrad. I følge DBH har avdelingen 10,2 årsverk⁵⁰ som inkluderer tre vitenskapelig ansatte som er ansatt som faglige programledere. I tillegg har de professorer som programledere som er ansatt ved instituttene. Emner og program utvikles i avdelingen, og de har flere åpne erfaringsbaserte masterprogram og fordypningsstudier. I tillegg tilbyr de tilpassede kurs for bedrifter og enkelte yrkesgrupper. Programlederne for det enkelte program og kull honoreres særskilt for dette arbeidet (ca. kr. 20.000 pr dag). Fra og med høstsemesteret 2017 tilbyr NHH ikke lenger EVU-emner på bachelornivå og fokuserer nå kun på masternivå. De åpne EVU-tilbudene deres benchmarkes i Financial Times sin rangering av executive-utdanninger.

NHH har en organisering som gjør at de kan snu seg raskt rundt når de ser at de kan fylle nye behov som samsvarer med deres faglige satsinger oppstår. Et eksempel er EMBA i Fintech som ble opprettet våren 2018 med oppstart i høstsemesteret 2018.

NHH Executive hadde i 2017 nærmere 500 studenter og omsatte for kr. 61 millioner⁵¹ og de satt igjen med et årsresultat på kr. 11,2 millioner⁵² som tilfaller NHH for videre fordeling. I 2018 hadde de en omsetning på ca. 65 millioner og ca. 600 studenter.

NHH har satset på infrastruktur tilknyttet EVU med egne lokaler inne i høyskolen i Bergen. Det meste av undervisningen på programmene skjer der hvor det største kundegrunnlaget befinner seg, på Østlandet. De har også etablert seg med eget kontor i Oslo og har ansatt en programutvikler som bor i Oslo.

NHH driver kun markedsføring mot etter- og videreutdanning, ikke til grunnstudier. De har Norges mest populære studium i økonomi og administrasjon. De åpne videreutdanningsprogrammene deres har også oppnådd anerkjennelse hos arbeidsgivere.

7.3.5 NTNU

NTNU har som mål å integrere EVU som en ordinær del av utdanningsområdet og fra 2015 er EVU en av tre hovedsatsingsområder ved institusjonen. NTNU er den klart største tilbyder av EVU i Norge. Etter de senere års fusjoner økte EVU-virksomheten deres med 80 %. NTNU Videre har nesten 29 årsverk der ca. 18 årsverk

⁴⁹ <https://www.hvl.no/globalassets/hvl-internett/dokument/motepapir/hogskulestyret-2018/0418/2018-04-innkalling.pdf#page=23&zoom=75,-554,842>

⁵⁰ DBH rapport om [antall ansatte Avdeling for eksternt rettet virksomhet](#)

⁵¹ <https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/organisasjon/styret-ved-nhh/saksdokument/moteinnkallingar/2018/offentlig-innkalling-nhh-styremote-08.02.18.pdf>

⁵² <https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/arsrapport-for-nhh-2017-2018.pdf>

arbeider med EVU og ca. 11 årsverk arbeider med konferanser. Dette inkluderer ressurser til markedsføring og regnskap. Seksjonens aktiviteter er finansiert med rammebevilgning på ca. kr. 14 millioner (2017) noe som utgjør ca. 67 % av driftsbudsjettet. De resterende 33 % av driftsbudsjettet dekkes av BOA-virksomhet ved fakultet og institutt som seksjonen bistår. Ifølge leder for NTNU Videre omsetter NTNU EVU for mellom 60 og 90 millioner pr år og har ca. 700 kurs og studier.

Ved NTNU er det fakultet/institutt som er faglig og økonomisk ansvarlig for EVU-tilbudene. NTNU Videre bistår først og fremst eksternt finansiert EVU. EVU som gratis-utdanning håndteres av fagmiljøene selv. Virksomhet knyttet til de nasjonale satsingene er forankret hos et fakultet.

Seksjonen bidrar til å holde fokuset på EVU i organisasjonen, bistår fagmiljøene i utvikling av EVU-tilbud og tar seg blant annet av all markedsføring av EVU-tilbud. NTNU gikk våren 2018⁵³ ut og sa at de har som mål å mer enn doble virksomheten innen utgangen av 2020. NTNU har flere fleksible EVU-utdanningstilbud. I tillegg tilbyr de skreddersøm for bedrifter og enkelte yrkesgrupper.

NTNU har bygget en sterk merkevare og har flere masterprogram som oppfattes som å ha høy status og kvalitet i EVU-markedet, og som er av interesse for flere utdanningsbakgrunner. NTNU Videre hadde i 2017 ca. 8 300 studenter og omsatte for litt over kr. 92 millioner.

Organisasjonsformen har fungert godt i lengre tid. Den har ikke blitt justert etter de siste fusjonene og det varierer i dag i hvilken grad de nyere campusene benytter seg av NTNU Videre sine tjenester. Det har derfor vært nedsatt to arbeidsgrupper som skal se både på organisering, styring, finansiering og rammebetingelser samt utvikling av nye tilbud innen digitalisering og oppretting av et EVU-kontor i Oslo. Den første rapporten *Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet*⁵⁴ ble levert i desember 2018. Flertallet i arbeidsgruppen bak rapporten foreslår en desentralisert modell. Rapporten skal på intern høring vinteren 2019. NTNU har også i denne prosessen gitt oppdrag til NIFU om å studere hva som fungerer godt og hva som er til hinder for at NTNU skal kunne øke sin EVU-virksomhet. NIFU leverte rapporten *Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU*⁵⁵ i oktober 2018.

7.3.6 OsloMet

Det har ikke vært mulig å finne konkrete tall for hele OsloMet. EVU-virksomhetene er lagt til fakultetene og både administrasjon og faglig ansvar ligger her. Virksomheten er først og fremst rettet mot de profesjonene de utdanner, og da mye mot nasjonale satsinger. OsloMet har blant annet en arbeidsdeling med UiO knyttet til EVU av lærere. De har en betydelig aktivitet og omsetning. OsloMet består også av sammenslåtte høyskoler som hver har hatt egne EVU-tradisjoner.

OSLOMET eier 80 % av aksjeselskapet studiesenteret.no⁵⁶ som er en digital plattform som de tenker å bruke i sin videre strategiske utvikling av EVU-virksomheten.

7.3.7 Universitetet i Stavanger (UiS)

UiS opererer etter et styrevedtak fra 2007 om at EVU skal drives kommersielt. Det vil si at det er den aktiviteten som drives av den sentrale EVU-avdelingen som har dette som premiss. Planen var at all EVU skulle organiseres

⁵³ <https://www.universitetsavisa.no/politikk/2018/04/18/Derfor-vil-NTNU-satse-s%C3%A5-mye-p%C3%A5-videreutdanning-73702.ece>

⁵⁴ <https://www.universitetsavisa.no/politikk/2018/12/14/Vil-legge-ned-Seksjon-for-etter-og-videreutdanning-76338.ece>

⁵⁵ <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2570764/NIFUrapport2018-30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁵⁶ <http://www.studiesenteret.no/>

gjennom den sentrale enheten. Men for kompetanse for kvalitet o.l., er disse tilbudene imidlertid drevet av de aktuelle avdelingene.

Den sentrale enheten har nå åtte stillinger. Hvor mange som er tilknyttet EVU-virksomhet på fakultetene vet ikke den sentrale enheten. UiS har også et læringslaboratorium – som heter NettOpp. Direktør for EVU og for Nettopp er for tiden den samme.

For de tilbudene som UiS EVU sentralt organiserer, gjør de det meste av tilrettelegging og drift. Fagavdelingene står for innhold og lærere - og «eier» tilbudene slik sett. Andre fellestjenester bidrar minimalt. Universitetsstyret diskuterte ulike strategiske retninger for EVU-virksomheten i desember 2018, men har ikke fått seg forelagt noen nye konkrete saker etter dette.

Det skal vedtas ny organisering. Som følge av ny lederstruktur ved UiS vil EVU-enheten fra 1.8.2019 organiseres direkte under prorektor for utdanning som en støttefunksjon for EVU.

7.3.8 Universitetet i Agder (UiA)

UiA sitt styre vedtok i november 2018 en handlingsplan for etter- og videreutdanning⁵⁷ med ti års varighet. Ca. 10 % av studentene ved UiA er EVU studenter. Ca. 7 % av studiepoengproduksjonen kommer fra videreutdanning, i tillegg kommer etterutdanning.

UiA har fokus på å være en regional aktør. Arendalsuka er i deres region og i 2018 var livslang læring et viktig tema der. UiA har et samarbeid med alle næringsregionene i fylket og det er satt ned grupper som skal jobbe med målrettet EVU.

EVU har ingen sentral enhet men EVU-koordinatoren sitter i sentraladministrasjonen. På fakultetene er det en prosjektleder og en konsulent.

7.3.9 Universitetet i Tromsø - Norges Arktiske universitet

UiT arbeider med en sentral satsing på EVU og organisering av EVU. Inkludert i de nye planene er en tettere kobling til ressurscenteret Result⁵⁸, en avdeling under universitetsbiblioteket.

Frem til nå har fakultetene selv hatt ansvar for virksomheten med noe sentral støtte. Sentralt ved universitetet har en seksjon hos Kommunikasjonsavdelingen og del av en faggruppe for samfunnskontakt og EVU på 10-12 personer vært de som har støttet opp om aktiviteten.

UiT har fusjonert med flere høyskoler som hadde EVU-tradisjoner knyttet mot ulike profesjoner, her også mye mot skolen og helseprofesjoner. De sammenslåtte enhetene driver i stor grad sin EVU-virksomhet lokalt slik de gjorde før sammenslåing.

⁵⁷ <file:///C:/Users/ajfco/Downloads/Handlingsplan%20EVU%202018-28-endelig.PDF>

⁵⁸ <https://result.uit.no/>

7.4 Definisjoner

Definisjonene på økonomiske begreper er satt i samsvar med de to UHR-utredningene om forståelsen av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning (EVU) og forslag til totalkostnadsmodell for EVU.

Bidrag: EVU hvor ekstern bidragsyter ikke krever kontroll på hvem som tas opp på. Institusjonen kan delfinansiere EVU-aktiviteten med egne midler. Bidrag er *ikke-økonomisk aktivitet*.

Egenbetaling: der studenten betaler.

Egenbetaling + egenfinansiering = kostnader (gitt av KDs finansieringssystem)
egenbetalingsprosent + egenfinansieringsprosent = 100 %

Egenfinansiering: der institusjonen finansierer.

Emne: fag/emner er de minste studiepoenggivende enheter med faglig innhold fastsatt av institusjonen (videreutdanning).

Etterutdanning: **kurs** som gir vedlikehold og oppdatering på kompetanse innenfor et område eller stilling *uten å gi formell kompetanse*. Etterutdanning er *kortere kurs* som ikke avsluttes med eksamen eller gir studiepoeng, og som ikke inngår i et gradssystem.

Flerfaglig tilbud: der flere fagområder/disipliner inngår i samme tilbud men på hvert sitt område. Alle disipliner og metoder presenteres for seg og utgjør separate deler i tilbudet.

Ikke-økonomisk aktivitet: EVU der institusjonen går inn med egenfinansiering på minst 51 %. Kostnader skal beregnes *uten fortjeneste*.

Kurs: utdanning som *ikke gir studiepoeng* (etterutdanning).

Markedsføring: er en aktivitet som går ut på å dirigere varer og tjenester fra produksjon frem til forbrukere og brukere. Det omfatter planlegging, gjennomføring og oppfølging av alle aktiviteter knyttet til distribusjon av varer, ideer og tjenester i den hensikt å tilfredsstille kundenes behov og sørge for lønnsomt utbytte for bedriften. (Store norske leksikon)

Oppdrag: EVU hvor oppdragsgiver bestemmer hvem som skal delta. Oppdragsgiver skal dekke alle kostnader, både direkte og indirekte kostnader. I tillegg skal det beregnes en rimelig fortjeneste på oppdraget. Oppdrag er *økonomisk aktivitet*.

Portefølje / EVU-portefølje: samling av alle besluttede og pågående EVU-prosjekter og –programmer/tilbud som eksisterer. En portefølje skal sikre at virksomheten oppnår sine strategiske mål innen det aktuelle området.

Porteføljestyring: definere, balansere og styre virksomhetens samlede portefølje i samsvar med UiB sin strategi og handlingsplaner. Det vil si å prioritere ressurser til utvikling av EVU-tilbud som bidrar til at UiB når sine strategiske mål. UiB Videre skal følge opp leveransene. (fra difi.no)

Profilering: er å skape og opprettholde en identitet og omdømme av et foretak, organisasjon, destinasjon eller produkt. Det vil kunne ha en positiv innvirkning på interne relasjoner så vel som på relasjoner til kunder og andre forbindelser i tillegg til foretakenes egne produkter. Produktprofilering bidrar til å skape produktets identitet og image og gjøre det gjenkjennelig som et attraktivt alternativ til konkurrerende produkter. (Store norske leksikon)

Pådriverrolle: UiB Videre (ved å påvirke andre til handling, innsats) driver et arbeid, en prosess fremover, sørger for at noe blir gjennomført; drivende kraft.

Salg: EVU hvor det er fri påmelding og enkeltstudenter betaler deltakeravgift. Salg kan være både *ikke-økonomisk* og *økonomisk aktivitet* avhengig av om det anses som del av *det offentlige kontrollerte og finansierte utdanningssystemet* eller ikke:

- For salg som er *økonomisk aktivitet*, skal studenten(e) dekke *alle direkte og indirekte kostnader som aktiviteten fører med seg, og det skal beregnes en rimelig fortjeneste*.
- For salg som er *ikke-økonomisk aktivitet*, beregnes kostnader *uten fortjeneste*. Her kan institusjonen gå inn med egenfinansiering på minst 51 %.

Studieprogram: studieprogram er en gitt samling fag/emner som er fastsatt i studieplan, som studenter tas opp til, og som fører fram til grads- eller yrkesutdanning.

TDI EVU: Totalkostnadsmodell (TDI) for etter- og videreutdanning utarbeidet av arbeidsgruppe opprettet av UHR økonomiutvalg, basert på TDI-modell for forskning.

Tverrfaglig tilbud: der flere fagområder/disipliner inngår i samme tilbud. Det forutsettes at representantene for fagmiljøene er kjent med de andre fagmiljøene sine disipliner og metoder, kjenner grenser for egen kompetanse og må bruke og utfylle hverandre.

Videreutdanning: fag/emner som **gir formell kompetanse** på universitets- eller høyskolenivå og *studiepoeng* innenfor eller utenfor gradssystemet. Videreutdanninger er ment å tilpasses samfunnet og arbeidslivets behov, og tar opp kvalifiserte kandidater på eget opptak. Videreutdanning kan f.eks. være frittstående enkeltemner, fagprogram med en serie eller samling av fag/emner rettet mot en bestemt målgruppe eller fagområde eller erfaringsbaserte masterprogrammer.

Økonomisk aktivitet: EVU der studenten(e)/oppdragsgiver skal dekke *alle direkte og indirekte kostnader som aktiviteten fører med seg, og det skal beregnes en rimelig fortjeneste*.

