



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Campus Kristiansund - En kartlegging

Johannes Huser Hostad

Totalt antall sider inkludert forsiden: 71

Molde, 18.05.2022



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 555839

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Tonje Hungnes

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 18.05.2022

Sammendrag

Denne masteroppgaven har til hensikt å kartlegge Campus Kristiansund og aktørene som deltar i prosjektet. I oppgaven belyses de ulike aktørene, utviklingen av campus, målsetninger og strategier som er viktige for prosjektet.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Problemstilling	3
1.2	Bakgrunn	4
2.0	Kartlegging av aktørene	5
2.1	Eierne av prosjektet	5
2.1.1	Høyskolen i Molde	6
2.1.2	Fylkeskommunen i Møre og Romsdal	6
2.1.3	Kristiansund kommune	8
2.1.4	Kristiansund og Nordmøre Næringsforum.....	9
2.2	Mindre aktører og forskningsmiljøer i prosjektet.....	9
2.2.1	Fagskolen i Møre og Romsdal	9
	10
2.2.2	Møreforskning	11
2.2.3	Vindel.....	11
2.2.4	NEAS	12
2.2.5	Nordmøre Interkommunalt Politiske Råd (IPR)	12
2.3	En indirekte, men helt sentral aktør – Staten.....	13
2.3.1	Det kongelige kunnskapsdepartement.....	13
2.3.2	Deleierskap gjennom statseid selskap i Devoldholmen Utvikling AS.....	14
3.0	Tidslinje av prosessen i Campus Kristiansund	14
3.1	Oppstartsfasen	14
3.2	Proessen fra 2017 frem til i dag	14
3.3	Dagens status for prosjektet	15
3.4	Veien videre mot fullføring av prosjektet	15
4.0	Teori	16
4.1	Organisasjonsteori	16
4.2	Målsetninger	17
4.3	Strategier	18
4.3.1	Strategiske analyser.....	19
4.3.2	Mintzbergs strategiskoler	20
4.4	Endringsledelse	21
5.0	Metode og forskningsdesign	22
5.1.1	Forskningsdesign	22

5.1.2	Valg av metode	23
5.1.3	Dokumentanalyse.....	23
5.1.4	Intervju.....	24
5.2	Utvalg av informanter	24
5.3	Intervjuprosessen.....	25
5.4	Etiske vurderinger	26
5.5	Utfordringer.....	26
6.0	Økonomien i Campus Kristiansund	26
6.1	Devoldholmen Utvikling AS.....	27
6.2	Prosjektkostnader og studiedriftsøkonomi på sikt.....	28
7.0	Analyse	30
7.1	Analyse av kvalitative forskningsdata.....	30
7.2	Primæranalyse	30
7.3	Målsetninger og strategier for Campus Kristiansund.....	30
7.3.1	Hovedmålsetningen i prosjektplanen	30
7.3.2	Delmålsetninger i prosjektplanen.....	31
7.3.3	Fylkeskommunens målsetninger og strategier	32
7.3.4	Høgskolens målsetninger og strategier	33
7.4	Temaer og nøkkelord fra dokumentanalysen	35
7.4.1	Utdanning.....	35
7.4.2	Engasjement og positivitet til campus.....	35
7.4.3	Byutvikling og attraktivitet	36
7.4.4	Samlokalisering/samarbeid/vekstmiljø	39
7.4.5	Bærekraft.....	40
7.5	Sekundæranalyse	41
7.5.1	Informant 1	42
7.5.2	Informant 2.....	44
8.0	Drøftelse	45
8.1	Organisasjonsteori	45
8.2	Målsetninger for Campus Kristiansund.....	45
8.2.1	Hovedmål prosjektplanen.....	45
8.2.2	Delmål i prosjektplanen	46
8.2.3	Målsetning for fylkeskommunen	47
8.2.4	Målsetninger for høyskolen i Molde	49

8.3	Strategier for Campus Kristiansund	50
8.3.1	Møre og Romsdal fylkeskommunes organisasjonsstrategi.....	50
8.3.2	Høgskolen i Moldes organisasjonsstrategi.....	51
8.3.3	Målsetninger, strategier og prosjekter er vanskelig å skille.....	51
8.3.4	SWOT-analyse	52
8.3.5	Sammenheng mellom ulike planer og strategier.....	53
8.4	Endringsledelse i Campus Kristiansund.....	53
8.5	Hovedtemaer i prosjektet.....	55
8.5.1	Utdanning.....	55
8.5.2	Byutvikling.....	55
8.5.3	Vekstmiljø, innovasjon og samlokalisering	56
8.5.4	Bærekraft.....	56
9.0	Konklusjon.....	57
10.0	Kildeliste	58
10.1	Bøker.....	58
10.2	Artikler og nettsider	58
10.3	Dokumenter og rapporter.....	60
11.0	Vedlegg.....	61
11.1	Figurer.....	61

1.0 Innledning

Jeg ble kjent med Campus Kristiansund da jeg i 2021 var utplassert hos Fylkeskommunen i Møre og Romsdal, som del av SOL- masteren. Jeg fant prosjektet svært interessant av flere årsaker. Flere utdanningsinstitusjoner har gått sammen for å etablere et nytt studiested. Hovedgrepet er at det fylkeskommunale fagskolekonseptet skal samlokaliseres med høyere utdanning, representert ved Høyskolen i Molde (HiMolde). Prosjektet Campus Kristiansund, skal i tillegg utvikles i samspill med andre lokale aktører fra både offentlig og privat sektor. Her møtes private næringsinteresser og offentlige organer i et spennende samarbeidsprosjekt med felles mål om å etablere Campus Kristiansund. Nordmøre med Kristiansund har i flere år hatt utfordringer med å opprettholde utdanningsnivået i regionen, med den følge at de har ligget lavere enn landsgjennomsnittet for høyere utdanning. Både politikerne og forvaltningen har sett et økt behov for tilbud om utdanning lokalt i regionen.

I Norge er utdanning et bærende element i samfunnsstrukturen. Utdanning sikrer kompetanse og kunnskap, og bidrar til utvikling i både privat og offentlig sektor. De senere årene har det aktualisert seg en distriktsdebatt hvor sentralisering blir satt opp mot distriktene. Det er en kjensgjerning at unge studenter ofte søker seg til de større studentbyene som Oslo, Trondheim og Bergen. Det er også flere mindre byer som har lyktes med å få etablert og tilby attraktive studieretninger, som Molde, Lillehammer og Sogndal. Etablering av flere universiteter har også bidratt til å trekke til seg studenter fra andre kanter av landet. Dette er en utvikling som har pågått over lengre tid. Denne utviklingen bidrar til at distriktskommunene og mindre byer uten et godt lokalt studietilbud tappes for yngre innbyggerne som ønsker å studere. De yngre vil, naturlig nok, i stor grad søke seg dit hvor de finner de studietilbudene som de ønsker å ta. Molde og Ålesund har over tid hatt et større tilbud for høyere utdanning sammenlignet med Nordmøre. Denne utviklingen inngår i bakgrunnsteppet for at flere aktører ønsket å bidra til utvikling av Campus Kristiansund, og har skapt engasjement for å skape et større tilbud av høyere utdanning i Kristiansund.

Campus Kristiansund hovedformål er å bidra til en langsiktig løsning for høyere utdanning og utvikling av viktig kompetanse i regionen. Hovedgrepet er at det skal bygges et nytt

campusområde. Dette skal samle to utdanningsinstitusjoner og et forskningsmiljø under samme tak midt i sentrum av Kristiansund. HiMolde og Fagskolen i Møre og Romsdal sørger for å tilby høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning. Forskning, innovasjon og samarbeid mellom aktørene skal bidra til økt verdi- og kompetanseheving i regionen. Sammenlignet med dagens situasjon vil prosjektet bidra til en stor økning i andel studieplasser, studieretninger og skape arbeidsplasser for lokalmiljøet i Kristiansund.

Aktørene representerer både privat og offentlig sektor, på ulike nivåer både lokalt, regionalt og nasjonalt. Det er seks aktører som utgjør kjernen i prosjektet. Fylkeskommunen i Møre og Romsdal har prosjektansvaret, og har dermed den mest fremtredende rollen i etableringen og utviklingen av Campus Kristiansund. Fagskolen i Møre og Romsdal er en annen aktør. De går også under fylkeskommunens ansvarsområde. Fagskolen skal fysisk flytte fra sine lokaler i Kristiansund VGS til nye lokaler i campus, samtidig som de skal etablere flere studieretninger og studieplasser på sikt. Høyskolen i Molde er den tredje aktøren. Høyskolen har allerede en avdeling i Kristiansund som vil bli mer omtalt senere. Avdelingen i Kristiansund skal videreføres og utvides, og vil bli relokalisert i campus som en del av prosjektet. Den fjerde aktøren er Kristiansund og Nordmøre Næringsforum som ønsker å styrke næringsutviklingen på Nordmøre. De har 320 medlemmer, som er både private bedrifter, næringsliv, kommuner, organisasjoner og institusjoner i regionen. KNN bidrar med å koble på næringslivet i prosjektet. Den femte aktøren er Kristiansund kommune, som bidrar med areal til studiestedet og regulering av området. Plassering av campus sentralt i byen vurderes å være positivt for byutviklingen i Kristiansund. Alle aktørene mener at Campus Kristiansund har stort potensial. Blant annet vil det kunne gi store fordeler med reduserte leieutgifter gjennom sambruk av bygningsmassen og utveksling av kompetanse, samtidig som et større studiemiljø på høyere nivå vil være mer attraktivt for både studenter og lærere. Dette vil gi positive ringvirkninger for både næringslivet og for byutviklingen i Kristiansund. Den sjette aktøren er staten. Driften av høyskolen finansieres av staten. Staten er også involvert i prosessen med utbyggelse av tomten gjennom et statlige eid selskap. Jeg kommer nærmere tilbake til aktører til disse og andre aktører i kapittel 2.

I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke målsetninger aktørene har, og hva de mener kan oppnås ved deltakelse i prosjektet Campus Kristiansund. Å gå sammen om å etablere en ny campus er et stort tverrfaglig prosjekt som er av stor samfunnsmessig verdi.

Prosjektet innehar stor kompleksitet fordi det er mange ulike aktører involvert. Campus Kristiansund var opprinnelig planlagt å skulle stå ferdig i 2022. Det er nå forskjøvet til ferdigstilling i 2024. Det er interessant å se nærmere på hva som er aktørenes motivasjon for å samle seg på ett studiested. Hvilke prosesser de har vært gjennom så langt i prosjektet og hvilke strategier de har benyttet for å oppnå en realisering av Campus Kristiansund.

Offentlige prosjekter er avhengig av politisk støtte og bevilgning av midler til prosjektet, noe Campus Kristiansund allerede har oppnådd gjennom vedtak fattet på regionalt og lokalt nivå. Dette viser at prosjektet har stor støtte fra styrende organer, noe som bidrar til en forholdsvis rask realisering av prosjektet.

1.1 Problemstilling

Min problemstilling er todelt fordi det var vanskelig å dekke prosjektet uten å ha en kartlegging. Analysen knytter seg i større grad til prosjektets målsetninger og strategier. I drøftelsen blir det diskutert rundt ringvirkningene av Campus Kristiansund.

Hvilke aktører bidrar i utviklingen av Campus Kristiansund og hvordan bruker de målsetninger og strategier for å realisere prosjektet? Hva ønsker aktørene å oppnå med sin deltakelse og hvilke effekter kan Campus Kristiansund ha for lokalmiljøet på Nordmøre?

Først og fremst blir det viktig å kartlegge prosessen for å etablere Campus Kristiansund. Jeg vil følge en tidslinje som forklarer prosjektets oppstart og utvikling frem til dagens status. En hovedproblemstilling er hvorfor de forskjellige aktørene ønsker å delta i prosjektet. Hva er deres motivasjon og hvilke målsetninger har de for egen deltakelse i prosjektet og hva forventer de å oppnå i fellesskap med de andre aktørene. Oppgaven vil nærmere belyse i hvilken grad aktørenes forskjellige bakgrunn, struktur og oppgaver påvirker deres deltakelse. Det er også interessant å se nærmere på hva aktørene mener er fordeler og eventuelt ulemper med samlokalisering, og i hvilken grad samlokalisering er et element/forhold som kan bidra til å øke den faglige kompetansen i regionen. Hvilke strategier er tatt i bruk for å oppnå målsetningene og hvordan kan prosjektet leve opp til forventningene fra lokalsamfunnet?

1.2 Bakgrunn

Mitt ønske om utplassering på SOL-masteren, var en av hovedgrunnene til at jeg valgte å studere i Molde. Jeg mener det er viktig å kunne kombinere teoretiske fag med praktisk erfaring under studiene. Som en del av bacheloren i «Administrasjon og Ledelse» på OsloMet fikk jeg 10 uker praksis hos Osloregionens Europakontor i Brussel. Oppholdet ga mersmak for praksis som en del av studieløpet. I Molde ble jeg tildelt fylkeskommunen som arbeidsplass for våren 2021, der jeg jobbet i kommunikasjonsavdelingen. Jeg finner offentlig sektor interessant. Oppgavene her er ofte svært tidsaktuelle og knyttet til samfunnsutviklingen. Jeg startet opp med en kort innføring i prosjektledelse hos fylkeskommunen. Senere ble jeg satt i arbeid hos kommunikasjonsavdelingen hvor jeg ble introdusert for Campus Kristiansund. Prosjektets omfang og samfunnsfaglige engasjement var hovedelementene som fanget min interesse, noe som gjorde det aktuelt som tema for masteroppgaven.

Campus Kristiansund er et dagsaktuelt prosjekt som vil ha stor betydning for regional utvikling i Møre og Romsdal i dag og for fremtiden. Gjennomføringen av prosjektet har sin rot i offentlig forvaltning og politikk, der også private interesser bidrar. Prosjektet har hatt stor støtte i lokalsamfunnet og fra politikere på lokalt og regionalt nivå. Tematikken er dessuten relevant for kunnskapen jeg har tilegnet meg de siste fem årene som student.

Uten at det skal tillegges for stor vekt, har jeg som kommer utenfra, oppfattet at samarbeid mellom regionene i Møre og Romsdal fylke er svært utfordrende, og har vært det i mange tiår. Nå er det ikke unormalt med rivalisering og kamp om tildeling av «goder» mellom regioner i Norge. Møre og Romsdal skiller seg likevel ut i negativ forstand i mine øyne. Tar vi de gamle fylkene Vestfold og Østfold til sammenligning, oppfatter jeg at de har funnet mer sammen i vanskelige spørsmål som kommunesammenslåinger, enn særlig hva som er tilfelle på Nordmøre. De har samlet seg om hver sin felles flyplass (Torp og Rygge selv om sistnevnte nå er nedlagt), mindre strid om sykehusutbygging og samarbeidet om høyskoletilbud. Det har på ingen måte vært uten kamp og interessekonflikter her heller, men utfordringene er løst på en mer fredelig og etter mitt syn bedre måte. Jeg ser at geografi og avstander gjør fylkene forskjellig, men det forklarer likevel ikke fullt ut forskjellene for min del.

Møre og Romsdal derimot, har tre særegne distrikter/regioner, som i gamle dager ble omtalt som fogderiene, Sunnmøre, Romsdal og Nordmøre. Ålesund er «storebror», mens Molde og Kristiansund er de mindre «tvillingbyene». De fikk begge sine kjøpstadsrettigheter tilbake i 1742 og folketallet i de to byområdene og distriktene rundt, henholdsvis Romsdal og Nordmøre, er noenlunde likt. I dag har alle tre byene hvert sitt toppserielag i fotball, mens fylket har 4 flyplasser og 4 sykehus. Det oppfattes som det stort sett er en intern kamp om alt som skal fordeles av infrastruktur og samfunnsinstitusjoner. Det hele har røtter tilbake i tid. En historie som illustrer en av «kampene» er etableringen av flyplassene i Molde og Kristiansund. Molde var opprinnelig påtenkt som lokalisasjon for felles flyplass for Romsdal og Nordmøre. Etter en politisk prosess ble flyplassen lagt til Kristiansund. Molde svarte opp med å bygge flyplass på Årø i egen regi. Fra nyere tid er lokaliseringen av nytt felles sykehus for Nordmøre og Romsdal nok et forhold som godt illustrerer de utfordringene som foreligger.

Dette skal ikke være noe tema videre i oppgaven. Jeg har tatt med disse eksemplene for å illustrere den grunnleggende rivaliseringen og de kreftene som jobber mot hverandre i regionen. Med dette bakteppet fremstår prosjektet Campus Kristiansund som et godt, viktig og fornuftig samarbeid mellom to «tvillingbyer». Jeg mener at tiden nå er inne for samarbeid og ikke intern konkurranse. I en slik sammenheng kan prosjekt Campus Kristiansund være en god pilot for fremtiden.

2.0 Kartlegging av aktørene

Campus Kristiansund er et stort og svært komplekst prosjekt med mange aktører som bidrar. I dette kapitlet vil jeg introdusere de ulike aktørene. Jeg vil forklare hvem de er, hva de gjør og hvorfor de bidrar i utviklingen av Campus Kristiansund.

2.1 Eierne av prosjektet

Prosjektet har fire eiere. Disse er Høyskolen i Molde, Møre og Romsdal fylkeskommune, Kristiansund kommune og Kristiansund og Nordmøre Næringsforum. Disse er eierne av høyskolesenteret som blir omgjort til Campus Kristiansund når prosjektet er fullført. Dette

betyr imidlertid ikke at disse fire aktørene eier Campus Kristiansund i fysisk forstand (tomt og bygg), men at de eier selve prosjektet.

2.1.1 Høgskolen i Molde

Høgskolen i Molde har cirka 250 ansatte og rundt 3800 studenter fordelt mellom Molde og avdelingen i Kristiansund (HiMolde, hjemmeside, 2022). Koronapandemien har i større grad også bidratt til flere studenter som kun deltar digitalt i undervisningen. Som en av eierne har rektor ved Høgskolen i Molde stemmerett i styringsgruppen. Høgskolen har en viktig rolle med å utvikle Campus Kristiansund. Høgskolen i Molde har tilbudt utdanning i Kristiansund helt siden 1958 (HiMolde, 2022). I 2007 opprettet høgskolen i Molde høyskolesenteret i Kristiansund (HIKSU). De tilbyr utdanning i samarbeid med høgskolen i Molde og Dronning Maud Minnes Høgskole. Hvilke studieretninger som høgskolen tilbyr i dag, vil omtales senere i oppgaven.

I dag er det cirka 500 studenter ved høgskolens avdeling i Kristiansund. Fra år 2017 og frem til i dag har det vært en dobling av studieplasser. Denne opplysningen ble gitt fra en informant under intervju. Dette betyr at studentantallet de siste fem årene har økt 250 i 2017 til dagens cirka 500 studenter. Med etableringen av Campus Kristiansund vil dette tallet øke ytterligere. I prosjektplanen er det satt et mål om «å ha 1400 studenter fordelt på høyskole, fagskole og etter- og videreutdanningstilbud (EVU)» (Prosjektplanen Campus Kristiansund, 2017). Dette vil trolig innebære en ny dobling av antall studenter i Kristiansund for både høgskolen i Molde og fagskolen i Kristiansund.

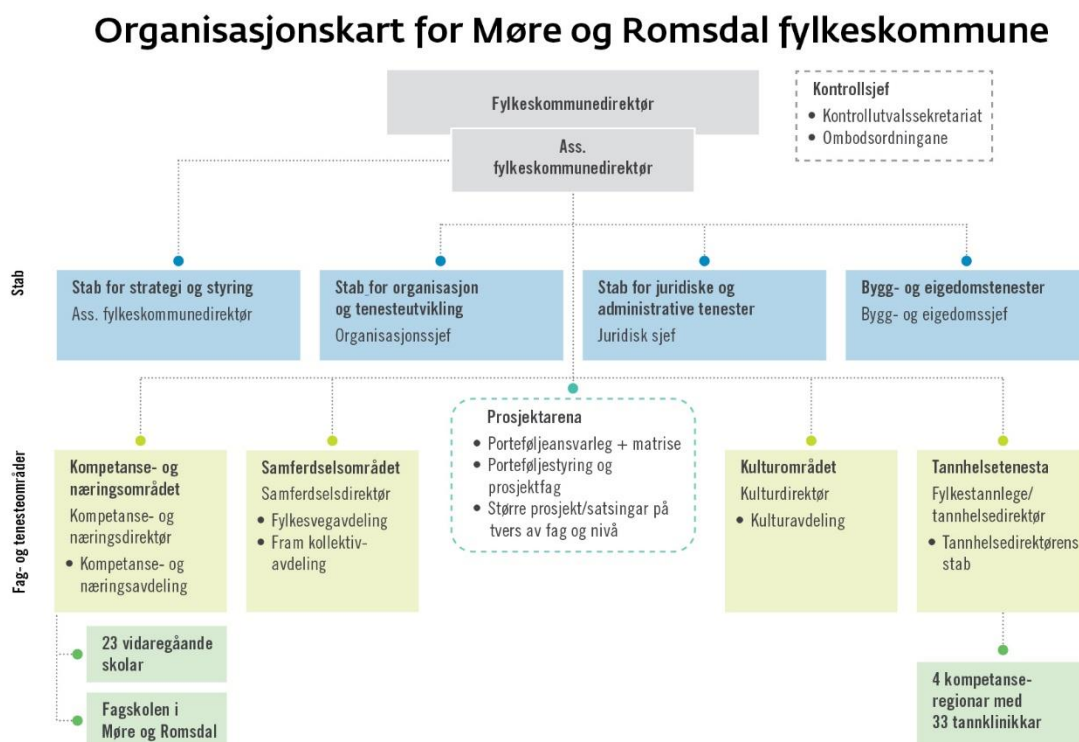
2.1.2 Fylkeskommunen i Møre og Romsdal

Fylkeskommunen i Møre og Romsdal er statens regionale styringsinstans. I Norge deler vi politikken og forvaltningen inn i tre ulike nivåer, lokalt, regionalt og nasjonalt. Som den regionale offentlige aktøren har fylkeskommunen ansvar for «videregående utdanning, samferdsel (kollektiv og fylkesveier), fagskoleutdanning, tannhelse, kultur, regional utvikling og administrasjon» (Christensen, Egeberg, Læg Reid og Aars, 2014, s176). Fylkeskommunen i Møre og Romsdal beskriver på sine nettsider de samme oppgavene som nevnt ovenfor. Samtidig som de har delt inn i nye kompetanseområder som myndighet og forvaltning, og samfunnsutvikling. Av ansvarsområdene er det spesielt fagskoleutdanningen, regional utvikling og samfunnsutvikling som knytter seg opp til Campus Kristiansund. Dette er også i tråd med regionsreformen innført av Solberg-

regjeringen. I stortingsmelding 6 fra 2018-19 beskriver de nye oppgaver for de nye fylkene/regionene og uttaler at:

Gjennom regionreformen vil regjeringen legge til rette for at det regionale folkevalgte nivået skal styrke sin rolle som regional samfunnsutvikler. Den regionale planleggingen er et sentralt verktøy for å gi strategisk retning til samfunnsutviklingen, mobilisere aktører og samordne og koordinere offentlig innsats og virkemidler. (Stortingsmelding 6 2018-19, s.19)

Fylkeskommunen i Møre og Romsdal har rundt 2500 ansatte fordelt innen de ulike fagfeltene som nevnt ovenfor. I boka «Forvaltning og politikk» viser forfatterne til en fordeling av ansatte innen fylkeskommunen ansvarsområder. I 2014 var den vanlige fordelingen at cirka 50% jobbet med utdanning, 29% jobbet med samferdsel og resterende 21% fordelt på administrasjon, tannhelse, kultur og regional utvikling (Christensen, Egeberg, Lægred og Aars, 2014, s177). Under er en figur som viser fylkeskommunens nyeste organisasjonskart fra 2020:



Figur 1

Fylkeskommunen har også etablert et kontor (Campus F13) i umiddelbar nærhet til tomten som utvikles for å huse Campus Kristiansund. På sikt er det mulighet for økning i fylkeskommunale arbeidsplasser i Kristiansund. Kontoret har i dag cirka 40 ansatte, noe som er en betydelig økning av antall offentlig arbeidsplasser i Kristiansund. Flere av de ansatte på dette kontoret jobber tett inn mot etableringen av Campus Kristiansund. Prosjektlederen for Campus Kristiansund er blant disse. Campus F13 leies av privat utleier og dette er en kostnad som fylkeskommunen dekker.

2.1.3 Kristiansund kommune

Kristiansund, Ålesund og Molde er de tre største byene i fylket. Kristiansund kommune har 24013 innbyggere (SSB, 2021) og er sentrum på Nordmøre. Til sammenligning nådde folketallet en topp i år 2014. Ifølge SSB tabell 01222 hadde Kristiansund 24.575 innbyggere ved utgangen av 3 kvartal 2014. Isolert sett er nedgangen av begrenset størrelse. Likevel er en ca. 2% nedgang i folketallet for en bykommune som Kristiansund en negativ trend. Den negative trenden blir mer synlig, når folketallet for landet under ett er i vekst i samme periode. I kommunens årsrapport påpekes det at det er to faktorer som fører til den negative befolkningsutviklingen. «For det første er det et fødselsunderskudd, altså at flere eldre dør enn nyfødte barn i samme periode. For det andre er det flere utflyttere enn innflyttere til kommunen» (Kristiansund kommune, 2021, s.114).

Tradisjonelt er Kristiansund en havne- og sjøfartsby med sterke bånd til maritim virksomhet. Dette gjenspeiles ved at Kristiansund næringsmessig skiller seg noe fra landet under ett, ved å ha en høyere andel sysselsatte innenfor bl.a. industri og primærnæringene. Størst forskjell, sammenlignet med landet for øvrig, i andel sysselsatte finner vi for næringene fiske, fangst og akvakultur og også for sjøfart. (NIFU, 2018, s.25-30)

Disse funnene er av betydning for utviklingen av fag og studietilbud/konseptet på Campus Kristiansund. Prosjektet vil kunne ha stor betydning for videre kompetanse- og næringsutvikling i Kristiansund. Ved å kunne nyttiggjøre seg sine konkurransefordeler der fagmiljø og kompetanse står sterkt. Etableringen av Campus Kristiansund sentralt i byen er også et viktig element i arbeidet med utvikling og vitalisering av byens sentrum. Kommunens ambisjon er at Campus Kristiansund skal gi byen et løft på kompetanse og

utdanning, slik at studiestedet vil tiltrekke seg flere studenter som vil gi mer liv i byen, slik at campus blir et viktig ledd i byutviklingen.

2.1.4 Kristiansund og Nordmøre Næringsforum

Kristiansund og Nordmøre Næringsforum (KNN) er en medlemsorganisasjon med bred medlemsmasse fra små og store bedrifter, næringsliv, kommuner, organisasjoner og andre institusjoner i byregion Kristiansund og Nordmøre. Med 320 medlemmer er vi regionens største næringsforening – og vi ønsker å gjøre en forskjell. (KNN, 2022)

Gjennom Kristiansund og Nordmøre Næringsforum kan ulike aktører få fremme sine synspunkter om hva de ønsker at Campus Kristiansund skal sette søkelys på. Dette kan innebære å utvikle nye studieretninger som er viktige for næringslivet i regionen, få praktikanter fra Fagskolen/høyskolen eller å øke samarbeidet på tvers av forskningsmiljøer og næringslivet.

2.2 Mindre aktører og forskningsmiljøer i prosjektet

Prosjektet består av flere mindre aktører, for eksempel private bedrifter fra næringslivet eller forskningsmiljøer. Jeg vil her fremheve noen av aktørene som er tilknyttet prosjektet fordi dette gir et bedre overblikk over alle de ulike bidragsyterne og kompleksiteten i prosjektet.

2.2.1 Fagskolen i Møre og Romsdal

Fagskolen i Møre og Romsdal er et av fylkeskommunens ansvarsområder. Fagskolen har to fysiske læresteder i fylket. Den ene ligger i Ålesund og den andre i Kristiansund. Avdelingene er nå underlagt samme administrasjon på tross av den geografiske avstanden mellom dem. Administrasjonen av fagskolen i Møre og Romsdal er lagt til Ålesund. I Kristiansund skal fagskolen flytte fra Sankthanshaugen (Kristiansund VGS) til nye Campus Kristiansund i sentrum av byen. Dette innebærer nye bygg og nytt moderne utstyr som bidrar til opplæring om maskiner, prosessteknikk eller avanserte simulatorer for skip eller petroleumsvirksomhet. Fagskolens avdeling i Kristiansund er det som er av interesse sett i sammenheng med prosjektet. Heretter vil fagskolen referere kun til avdelingen i Kristiansund.

I dag tilbyr fagskolen syv studielinjer, hvorav tre er fulltid og fire er deltidsstudier. Dekksoffiser, maskinoffiser og prosesseteknikk er toårige fulltidsstudier. Deltidsstudiene på tre år er petroleum-boring eller havbunnsinstallasjoner og prosesseteknikk. Psykisk helse og rusarbeid er et deltidsstudium som varer i to år. I praksisperioden fikk jeg et innblikk i hvordan opplæringen i flere av disse studielinjene fungerer og at avanserte hjelpemidler er tatt i bruk. Flyttingen til nye Campus Kristiansund gjør at løsningen med å dele bygg med VGS opphører. Fagskolestudentene vil i større grad «sideslles» med studenter som tar høyere utdanning ved høyskole eller universitet. NOKUT benytter en skala for utdanning fra nivå 2-8 kalt nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR). Ifølge NKR kvalifiserer fagskolen til utdanning på nivå fem. Det er høyere enn VGS, men ett nivå lavere enn bachelorutdanning. Nivåene kan vises i denne modellen hentet fra NOKUT.

NKR-nivå	Innplasserte kvalifikasjoner i NKR	EQF-nivå	QF-EHEA syklus
1	I Norge er det ikke innplassert kvalifikasjoner på nivå 1	1	
2	Vitnemål fra 10-årig grunnskole	2	
3	Kompetansebevis for grunnkompetanse i videregående opplæring	3	
4A	Fagbrev, svennebrev og vitnemål fra videregående opplæring	4	
4B	Vitnemål fra videregående opplæring	4	
5.1	Vitnemål fra fagskoleutdanning (fagskole 1)	5	
5.2	Vitnemål fra fagskoleutdanning (fagskole 2)		
6.1	Høgskolekandidat	6	Første syklus (delnivå)
6.2	• Bachelorgrad • Vitnemål fra grunnskolelærerutdanning og fra allmennlærerutdanning		Første syklus (bachelor)
7	• Mastergrad • Master i rettsvitenskap • Cand. med. • Cand. med. vet. • Cand. psychol. • Cand. theol. • En del engelskspråklige mastergrader (Masters of Law, MBA osv.)	7	Anden syklus (master)
8	• Ph.d. • Dr. philos. • Diplom, kunstnerisk utviklingsprogram	8	Tredje syklus (ph.d.)

Figur 2

Om det er riktig å ha ulike nivåer på akademisk utdanning og fagskole er omdiskutert. I de senere årene har fagskolen begynt å lene seg mer i retning av høyskoler og fått egne studiepoeng for sine utdanninger i høyere yrkesfaglig utdanning. Rektoren ved fagskolen i Viken uttalte den 25 april til Khrono «at de er klare for å levere bachelorgrader og at modne for å rykke opp til nivå seks, uten at fagskolene blir akademiserte» (Khrono Hagen, 2022). Regjeringen har enn så lenge uttalt at de ikke har noen planer for å oppheve skillet i nivå mellom fagskolene og høyskolene. Uansett vil nye lokaler i Campus Kristiansund gi fagskolen i Kristiansund et stort løft og bli kvitt preget som en fortsettelse av VGS.

2.2.2 Møreforskning

Møreforskning tilbyr forskning og kunnskapsbaserte utviklingstjenester på et bredt felt av fagområder. Vår styrke er tverrfaglig kunnskapsutvikling og formidling. Dette gjør vi for å løse utfordringer, bidra til innovasjon, utvikle nye metoder og møte andre kunnskapsbehov som kundene har. Vi driver både oppdragsforskning og egeninitierte forskingsprosjekt. (Møreforskning, 2022)

Møreforskning har over lengre tid vist stor interesse for Campus Kristiansund og bestemte seg allerede i 2019 for å opprette et nytt kontor på campus i Kristiansund.

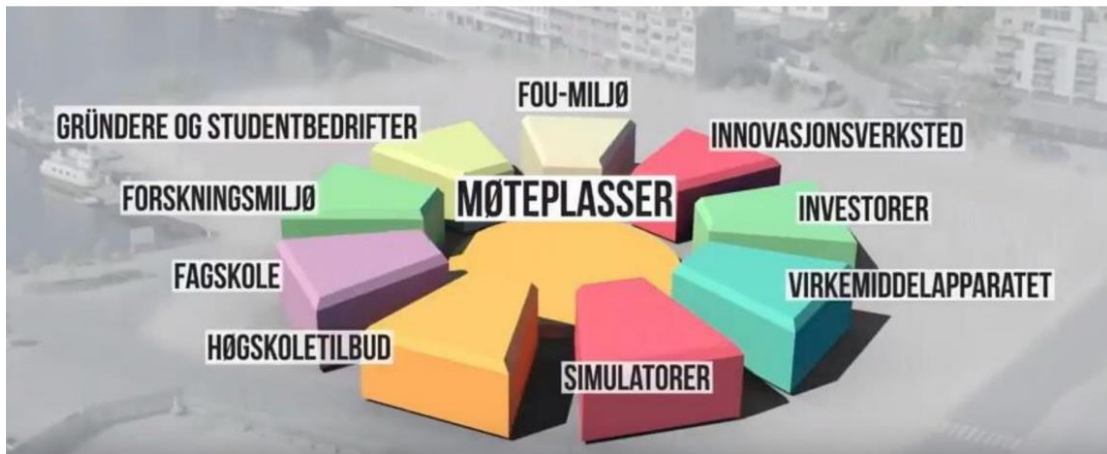
Fylkeskommunen har bevilget fire millioner kroner til Møreforskning for å opprette en biomarin forskningshub på Campus Kristiansund. (Møreforskning, 2019)

2.2.3 Vindel

Vindel skal bidra til utvikling av konkurransedyktig og bærekraftig næringsliv i regionen gjennom å stimulere til økt innovasjonskraft i nyetablert og etablert næringsliv. Vi skal være regionens mest kompetente miljø for gründere, innovasjonsprosjekter og klyngebygging. Sammen bygger vi fremtidens næringsliv. (Vindel, 2022)

Vindel har bidratt i utformingen av Campus Kristiansund med prosjekter og tiltak for økt samarbeid på campus. De ligger lokalisert i «Campus F13», som er bygget hvor fylkeskommunens nye kontor ligger. Fra «Campus F13» foregår mye av planleggingen og utviklingen av Campus Kristiansund. Figuren nedenfor er et konseptbilde av hvordan ulike aktører kan samordnes og føre til økt samarbeid gjennom prosjektet.

PROSJEKTER OG TILTAK PÅ CAMPUS



Figur 3

2.2.4 NEAS

Styret til NEAS har vedtatt å flytte fra Løkkemyra og inn i nye lokaler på Campus Kristiansund (NRK, 28 okt, 2021). NEAS produserer en rekke produkter og tjenester knyttet til strøm og energi. «I 1990 blir Nordmøre Energiverk stiftet, som en sammenslåing av åtte energiselskap» (NEAS, 2022). Det kommenteres at NEAS har 5 kommuner på Nordmøre som er aksjonærer i selskapet. Disse er Smøla kommune med en eierandel 4,47%, Tingvoll kommune 5,73%, Aure kommune 6,93, Averøy kommune 9,80% og Kristiansund kommune 39,73% (NEAS, 2022). I den forstand opererer NEAS som en privat bedrift, men har flere lokale kommuner som store aksjonærer i selskapet. KLP (kommunal landpensjonskasse) har også en betydelig eierandel på 33,33%.

2.2.5 Nordmøre Interkommunalt Politiske Råd (IPR)

IPR er en videreføring av det tidligere (Ordfører- og rådmannskollegiet) ORKide-Nordmøre Regionråd som opprinnelig ble etablert 20.09.1990.

Det er et folkevalgt organ med grunnlag i et formelt samarbeid mellom kommunene Aure, Averøy, Gjemnes, Kristiansund, Smøla, Sunndal og Tingvoll.

Nordmøre IPR skal gjennom samhandling bidra til positiv utvikling på Nordmøre og i medlemskommunene. Rådet skal være en aktiv pådriver og arbeide strategisk med samfunnsutvikling i regionen. (Nordmøre IPR, 2022)

Jeg går i oppgaven ikke nærmere inn på Nordmøre IPRs rolle i prosjektet ut fra en forståelse av at disse interessene frontes og ivaretas av Kristiansund kommune i samspill med Nordmøre næringsråd. Det vises til at Kristiansund er den desidert største av kommunene som deltar i IPR. Rollen til IPR illustreres eksempelvis av protokoll fra representantskapsmøte 04-2021 den 16.06.21. Det fremkommer av protokollen fra sak 25-21 hvor fylkeskommunens prosjektleder ga en statusrapport for Campus.

- Hvordan kan kommunene bidra?
- Innovasjonsfokus i Kommunesektoren
- Samarbeid om offentlige PhD-er, være en del av et miljø.
- Ønsker mer dialog med kommunene og bedrifter slik at campus blir for hele Nordmøre. Prosjektleder skal mer ut i kommunene for å se på hvordan man kan samarbeide.

2.3 En indirekte, men helt sentral aktør – Staten

2.3.1 Det kongelige kunnskapsdepartement

Staten er ikke en direkte aktør i Campus Kristiansund. Samtidig er staten av helt avgjørende betydning for realiseringen av prosjektet. Gjennom Det kongelige kunnskapsdepartement finansierer staten universitets- og høyskolesektoren gjennom årlige bevilgninger til drift som post i statsbudsjettet. For år 2022 er tildelingen slik: «Kunnskapsdepartementet tildeler med dette 311 986 000 kroner til Høgskolen i Molde – Vitenskapelig høgskole i logistikk» (Kunnskapsdepartementet, 2021, s.11). Det vil bli knyttet noen videre kommentarer til dette under punkt 6.2 som kort omhandler studiedriftsøkonomi. Tildelingsbrevet gir innledningsvis noen føringer på nasjonalt nivå som også gjenspeiles i prosjektet Campus Kristiansund.

Dette gjennom henvisning til den nøkkelrolle universiteter og høyskoler har for å skaffe det norske samfunn den kunnskap og kompetanse som vi trenger. For å lykkes vises til at forskningen må svare ut på norske utfordringer samt dialog med samfunns- og arbeidsliv, og andre forskningsutførende sektorer. Det tematiseres også rundt livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud samt henvises til at den digitale utvikling gjør det mulig å tilby mer fleksible studietilbud.

2.3.2 Deleierskap gjennom statseid selskap i Devoldholmen Utvikling AS

Staten er også inne som aktør på eiersiden (tomt og bygningsmasse). Bane Nor Eiendom AS, som er et heleiet datterselskap av Bane NOR SF (Statsforetak), eier 50% av Devoldholmen AS. Jeg kommer tilbake til dette under punkt 6.1. økonomi – Devoldholmen AS.

3.0 Tidslinje av prosessen i Campus Kristiansund

Jeg ønsker her å kartlegge prosessen i en tidslinje som vil gi leseren bedre forståelse av prosjektet. Campus Kristiansund er i stadig utvikling og forandringer blir gjort underveis i prosessen. For eksempel at prosjektet ferdigstillelse av prosjektet er forskjøvet i tid av diverse grunner.

3.1 Oppstartsfasen

Startskuddet for Campus Kristiansund var en strategi laget av Kruse Larsen på bestilling fra HIKSU i 2016. Strategien ble utarbeidet grunnet utfordringene knyttet til lavt utdanningsnivå og kombinert med synkende søkertall for studieplassene i Kristiansund. Nedtur i oljenæringene førte til lave søkertall for fagene knyttet til petroleum. Fagskolen hadde kun 120 studenter og høyskolens avdeling hadde bare 220-230 studenter (Campuspodden, 2020, ep1). Spørsmålet var hva man kunne gjøre for å snu trenden og utvikle Kristiansund til en attraktiv studieplass/by? I strategien gikk de inn for å opprette en ny campus i Kristiansund med et bredere studietilbud, samtidig som de anbefalte å samle regionens forskningsmiljøer på ett sted. Fylkeskommunen i Møre og Romsdal hadde over lengre tid kjent på den synkende trenden der interessen for deres studietilbud sank, og ønsket å gjøre noe for å bedre situasjonen. Etter gjennomgang av strategien utformet for HIKSU, opprettet fylkeskommunen en prosjektgruppe i 2017. Prosjektgruppens mål var å få kartlagt mulighetene for opprettelse av Campus Kristiansund. Prosjektgruppen skulle også fungere som en koordinator ved å ha ledelsen i prosjektet. Fylkeskommunen ansatte en prosjektleder som siden februar 2017 har hatt hovedansvaret for å drive prosjektet frem til dagens status og videre mot ferdigstillelsen i 2024.

3.2 Prosessen fra 2017 frem til i dag

Utover selve arbeidet i prosjektgruppen, har det fra 2017 og frem til i dag utviklet seg en økt interesse for prosjektet. Flere aktører har ønsket å ta del i utviklingen etter hvert som

man ser at prosjektet konkretiseres, har fremgang og lar seg realisere. For prosjektledelsen har det hele veien vært en sentral del av arbeidet å gi informasjon, introdusere prosjektet for mulige deltakere/samarbeidspartnere, og å få disse koblet på der det har ligget til rette for et samarbeid. I 2019 ble det avholdt en konferanse, som omtales som «Campuskonferansen 2019». Konferansen var delt inn i tre temaer, utvikling av campus, utdanning på campus og forskning på og rundt campus. Her fikk flere av aktørene mulighet til å presentere sine prosjekter for et større publikum. En del av konseptet for konferansen var at de som var interessert fikk jobbe sammen om forskjellige problemstillinger i såkalte workshops. Dette for å få utvekslet informasjon, samtidig som prosjektet fikk eksterne innspill, ideer og annen feedback. Som en del av prosjektet er det også opprettet en podcast kalt «Campuspodden». Den formidler mye informasjon om prosjektet og er tilgjengelig for alle som er nysgjerrige.

3.3 Dagens status for prosjektet

Prosjektet har nå gått over fra planleggingsfasen til aktivt arbeid med klargjøring av tomten for ny bebyggelse. Den 01.03.2022 var forsknings- og høyere utdanningsminister Ola Borten Moe på besøk i Kristiansund. Statsråden fikk sammen med ordføreren i Kristiansund (Kjell Neergaard) æren av å offisielt starte rivningen av den gamle rutebilstasjonen (MR-Fylke, 2022). Byggefasen er delt inn i tre trinn. Det er inngått entreprisekontrakt for byggetrinn 1. Byggestart skjer når tomten er klargjort og nødvendige byggetillatelse foreligger. «Grunnsteinsnedleggelse blir etter planen i starten av juni» (Campus Kristiansund, 2022 s.1). I februar 2022 signerte Høyskolen i Molde leiekontrakt for areal i første byggetrinn som etter planen skal være ferdigstilt i 2024 (HiMolde, 2022). Leiekontraktene som er inngått vil jeg se nærmere på i kapittel 6 om økonomi. Høyskolen i Molde utvikler i disse dager nye studier/studieretninger som skal dekke kompetansebehovet i Kristiansund og i distriktet, samtidig som de skal videreføre utdanningene de allerede tilbyr. Planen videre er at byggetrinn 2 og 3 skal komme fortløpende frem mot ferdigstillelse i løpet av år 2024. Det arbeides allerede med å finne egnede leietakere til de senere byggetrinnene.

3.4 Veien videre mot fullføring av prosjektet

De fleste hindringene for trinn 1 av Campus Kristiansund er allerede passert. Av lokalene i første byggetrinn er 90% av arealet allerede utleid ifølge en informant. Det er viktig å ta med seg de gode erfaringene og sette søkelys på mulighetene som finnes i de senere

byggetrinnene. Jobben videre består i stor grad av å få inn flere organisasjoner som kan dra nytte av å være lokalisert på campus. Dette kan være flere forskningsmiljøer, private bedrifter eller andre innovative aktører som kan bidra med kunnskap og kompetanse.

4.0 Teori

I denne oppgaven har jeg valgt å undersøke organisasjonsteori, målsetninger, strategi og endringsledelse i sammenheng med Campus Kristiansund. Jeg vil i dette kapittelet introdusere teori fra fagfeltene nevnt ovenfor og senere anvende disse i drøftelsen av oppgaven.

4.1 Organisasjonsteori

«Organisasjoner er alltid opprettet for å løse en eller annen oppgave eller for å fylle en funksjon» (Jacobsen og Thorsvik s.36). Campus Kristiansund er opprettet med et klart formål og med flere utfordringer som skal løses. Tidligere i oppgaven har jeg avklart de ulike aktørenes overordnede rolle i prosjektet og behovet for Campus Kristiansund. Aktørene både styres og organiseres ulikt, noe som har påvirkning på hvordan beslutninger fattes i de ulike organisasjonene. For eksempel er fylkeskommunen og Kristiansund kommune typiske «maskinbyråkratiske» organisasjoner med en sentralisert beslutningsmyndighet (Jacobsen s.97). Samtidig er det viktig å vektlegge at fylkeskommunen og Kristiansund kommune er styrt av vedtak fattet av politikere på henholdsvis regionalt og lokalt nivå.

Henry Mintzberg fremhever fem hoveddeler i en organisasjon. På det administrative nivået vil den operative kjernen utføre oppgavene til organisasjonen for å realisere organisasjonens målsetninger. I offentlige organisasjoner vil denne kjernen for eksempel bestå av saksbehandlere, sykepleiere, lærere osv. Alle som bidrar til den daglige driften, vil være en del av den operative kjernen. Mellomledelsen fører hovedsakelig tilsyn av den operative kjernen og koordinerer produksjonen av varer eller tjenester. Mellomledelsen er bindeleddet mellom den operative kjernen og toppledelsen. Dette betyr at mellomledelsen må formidle informasjon både opp og ned i organisasjonen, fra toppledelsen og fra den operative kjernen. Toppledelsen har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen og rapporterer til styret. De ansatte innehar mye kompetanse og har ansvar for å utføre de oppgaver de er satt til å gjøre. De ansatte bidrar til den daglige driften av

organisasjonen. De tre første hoveddelene utgjør linjeorganisasjonen og er direkte knyttet til organisasjonens produksjon av varer eller tjenester (Jacobsen s94-95).

Teknostrukturen er ikke en del av selve produksjonen av varer eller tjenester, men dreier seg om å utforme planer, setter opp rutiner, driver opplæring og økonomikontroll.

Støttestrukturen er den resterende delen av organisasjonen som er nødvendig for at den skal fungere. Dette er oppgaver som rengjøring, kantinedrift, lønnsutbetalinger osv. De to siste hoveddelene blir ofte omtalt som stabs- og støttfunksjoner.

De fleste av aktørene i Campus Kristiansund er store organisasjoner med «maskinbyråkratiske» trekk. Dette skyldes stor involvering fra offentlig sektor som ofte bygger på byråkratiske prinsipper i sine organisasjoner. Fordelene ved «maskinbyråkratiet» er: «klare ansvarsforhold, stabilitet, forutsigbarhet og standardisering som fører til lavere kostnader for tjenestene levert, samt kvalitet» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.97). Ulempene er at byråkratiske organisasjonsstrukturer gjør det vanskelig å innovere eller forandre. Organisasjonen sliter i større grad med å tenke annerledes for å løse sine problemer og er mindre villig til å gjøre drastiske forandringer for å oppnå sine mål.

4.2 Målsetninger

Målsetninger beskrives av Jacobsen som: «en beskrivelse av hva man ønsker å oppnå» (Jacobsen s.36). I tilknytning Campus Kristiansund er det satt flere mål og delmål som man ønsker å oppnå i prosjektet. Disse målene er av forskjellig omfang og graden av hvor vanskelige de er å oppnå varierer. Visjonen for Campus Kristiansund er at prosjektet skal være: «en motor for forskning, utdanning og innovasjon på Nordmøre» (Prosjektplanen, 2017). En visjon er ofte et overordnet mål som man ønsker skal oppnås, men som ikke alltid blir oppfylt. Et eksempel er nullvisjonen til Trygg Trafikk om null skadde i trafikken. Kjøretøyene blir stadig tryggere og det implementeres mange hjelpemidler for å unngå skader i trafikken. Likevel vil det fortsatt oppstå ulykker i trafikken til tross for at det stadig blir bedre sikkerhet og rutiner. En slik nullvisjon er nettopp en visjon mer enn en forventning om full måloppnåelse. I en slik sammenheng virker Campus Kristiansunds visjon mer realistisk orientert, og lettere å oppfylle i fremtiden.

Målsetninger er ofte delt inn i hovedmål og delmål. Hovedmålene kan være kompliserte sammensatte mål som består av flere delmål, som må oppfylles for nettopp å nå hovedmålet. Ved å dele opp hovedmålet blir det enklere å ta steg for steg i en prosess. Målsetninger har ofte også en tidsfrist. Kortere tidsfrister betyr ofte mer at målet er konkret og at man vet hvordan oppgaven kan løses slik at målet nås. Langsiktige mål kan gi større handlerom nettopp fordi de er litt vage og ofte inngår som en del av organisasjonens strategiske planlegging. I Campus Kristiansund er det stort rom for forandringer underveis slik at målsetningene kan justeres. Flåten og Knudsen fremhever disse kjennetegnene ved mål: «Strategisk funksjon, radikalitet, presisjon, tidfesting, langsiktighet, prioritet, dekning, ansvar og forankring» (Flåten s.258). Flere av disse kjennetegnene har allerede blitt nevnt indirekte, som for eksempel tidfesting, langsiktighet og forankring.

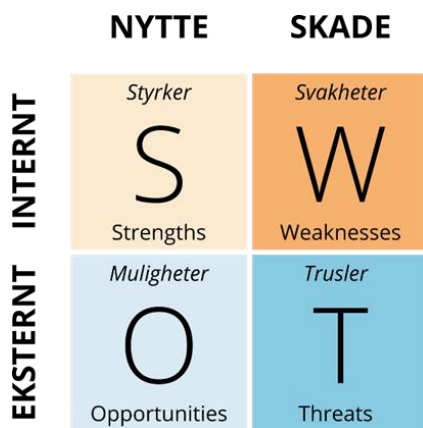
Målsetninger vil variere avhengig av hvem som setter målene og hva de ønsker å oppnå. I Campus Kristiansund er det flere organisasjoner som har gått sammen for å oppnå en rekke felles målsetninger. Likevel kan de forskjellige organisasjonene oppnå egne mål gjennom deltakelsen i prosjektet. For eksempel vil Høyskolen i Molde ha som mål å øke antall studieplasser i Kristiansund på høyskolens avdeling. Vokser høyskolen i omfang vil den styrke seg i konkurransen med andre høyskoler. Fagskolen vil trolig også ønske flere studieplasser, til studenter på Fagskolen i Møre og Romsdal. Dette betyr at organisasjonens egeninteresse ofte må gå med på kompromisser i samspill med andre organisasjoner for å realisere prosjekter. Dette kan imidlertid innebære fordeler i form av økt samarbeid på tvers av ulike organisasjoner, forskningsmiljøer og næringslivet.

4.3 Strategier

Strategi er ifølge Jacobsen «en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene» (Jacobsen s.42). Strategi er kort fortalt en plan om hvordan man skal nå sine mål. Organisasjoner har ulike strategier som fungerer i større eller mindre grad. Røttene til strategi finner man spesielt i militær historie og har i senere tid utviklet seg til andre organisasjoner. Tidligere var det vanlig med lineære strategier der lederen for organisasjonen sto for utformingen av den nye strategien. I store offentlige organisasjoner er det vanlig at arbeid blir delegert nedover i systemet og at man deler oppgavene i avdelinger med egne ansvarsområder.

4.3.1 Strategiske analyser

«SWOT-analyse dreier seg om å kartlegge og analysere sterke og svake sider ved egen organisasjon, og trusler og muligheter i omgivelsene» (Knudsen og Flåten, s.78). De fire bokstavene i SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. I norsk forstand bruker vi styrker, svakheter, muligheter og trusler når vi omtaler SWOT. SWOT analysen er svært populær og mye brukt av organisasjoner. Ofte brukes SWOT som en kartlegging før man starter arbeidet med å utarbeide strategier og planer. Nedenfor er en figur som viser hvordan man ofte setter opp en SWOT-analyse:



Figur 4

PESTEL-analysen er mer rettet mot systematisk kartlegging av eksterne faktorer. PESTEL kan omfattes som et rammeverk som brukes ved strategiutvikling. De eksterne faktorene er for eksempel:

- *Økonomiforhold. Økonomisk vekst, rentefot, valutakurser og inflasjon.*
- *Juridiske forhold. Diskriminerende lovgivning, forbrukervern, konkurransetilsyn, miljølovgivning og arbeidsmiljølovgivning.*
- *Politiske forhold. Statlig innblanding i markedsforhold, skattepolitikk, arbeidervern, handelsrestriksjoner, tollpolitikk, investeringer i infrastruktur, utdanningspolitikk, helsepolitikk, vurdering av politisk stabilitet og politisk risiko.*
- *Sosiale forhold. Nasjonal kultur, etniske motsetninger, viktige verdier i organisasjonskultur og arbeidskultur, befolkningsvekst, og aldersfordeling, viktige preferanser for produktvalg.*
- *Teknologiske forhold. Investeringer i forskning og utdanning, barrierer mot å ta i bruk ny teknologi, aksept for konkurranseutsetting.*

4.3.2 Mintzbergs strategiskoler

Mintzberg deler inn strategifaget i to forskjellige skoleretninger, designskolen og planleggingsskolen. «Designskolen baserer seg på at topplederen utformer en strategi og at organisasjonen iverksetter den» (Knudsen og Flåten, 2018, s.74). Dette er vanlig i en organisasjon som driver med strategiutforming, men blir lite dekkende for et stort prosjekt som Campus Kristiansund. Dette er fordi prosjektet består av flere organisasjoner og aktører som samarbeider på tvers av ulike fagfelt. I større grad kan man se en sammenligning mellom at styringsgruppen fungerer slik som en toppleder gjør i en individuell organisasjon. Styringsgruppen formulerer målsetninger, strategier og iverksetter prosessen for å gjennomføre prosjektet på vegne av deltakerne. Grunnlaget for utviklingen av strategien vil ofte bygge på analyser, for eksempel SWOT som er tidligere omtalt. Videre er det 7 typiske trinn i «designskolen» ifølge Mintzberg sin teori:

1. *Formulering av målsetting*
2. *Gjennomføring av SWOT*
3. *Formulering av strategialternativer (alternative løsninger)*
4. *Valg av strategi og strategisk design*
5. *Utarbeidelse av planer*
6. *Iverksettelse av strategiplaner*
7. *Oppfølging og kontroll med at iverksettelsen går som planlagt*

(Knudsen og Flåten, 2018, s.74)

Planleggingsskolen baserer seg i større grad på eksperter som utvikler detaljerte strategier med bakgrunn i kvantitative analyser (Knudsen og Flåten, 2018, s.78). I motsetning til designskolen bruker planleggingsskolen store ressurser på å opprette hele avdelinger som arbeider med strategi, planlegging og prosedyrer. I sin fremgangsmåte er det mange likheter med designskolen sine trinn for prosessen, men strukturen er annerledes fordi ansvaret er delegert fra ledelsen til en egen avdeling. Designskolen har større frihet til forandringer, men er mindre konkret i sin fremgangsmåte. Planleggingsskolen har gode detaljerte strategier/planer basert på store mengder data og analyser. Dette gjør det vanskeligere å forandre strategiene og «tar bort spillerommet fra ledere og medarbeidere» (Knudsen og Flåten, 2018, s.83). Planleggingsskolen vil også ha gode systemer for rapportering, oppfølging og prosedyrer knyttet til videre utvikling av prosjekt.

4.4 Endringsledelse

Endringer i organisasjoner er avgjørende/ en betingelse for å løse fremtidens problemer. Vi lever i et samfunn som opplever store forandringer og organisasjoner er opptatt av å tilpasse seg. Klimakrisen, koronaepidemien og krigen i Ukraina er slike forandringer i samfunnet som krever handling. Et eksempel kan være grepene organisasjoner tar for å bli bærekraftige eller for å øke sin produksjon av tjenester eller varer. Automatisering, systematisering og mer effektiv ytelse er viktige mål for flere av aktørene tilknyttet Campus Kristiansund. Prosjektet har stor oppslutning i samfunnet og ses på som en samarbeidsarena med mange muligheter. Under Solbergs regjeringer var regionsreformen en stor pådriver for endringer i offentlig sektor. Dag Ingvar Jacobsen viser til to strategier for endringsledelse som jeg nå vil presentere.

«Strategi E går ut på at toppledelsen lager en strategi for endring fordi det er kartlagt et behov eller et problem som kan løses» (Jacobsen, 2018, s.147). Her er utviklingen av endringsstrategien drevet fra toppen, populært omtalt som «top-down» ledelse. «Ledelsen har stor informasjonstilgang, helhetsperspektiv på organisasjonen og formell makt til å gjennomføre endringer» (Jacobsen, 2018, s.151). Styringsgruppen i Campus Kristiansund fungerer i denne sammenheng som ledelsen i prosjektet. Ledelsen utformer analyser og planlegger gjennomføringen av prosjektet. «Strategi E har ofte et ensidig fokus på organisasjonens økonomiske og kvantitative resultater» (Jacobsen, 2018, s.161). Analyse er derfor en viktig del av endringsprosessen. SWOT er igjen fremhevet som vanlig å bruke som analyse ved gjennomføring av en endringsprosess i en organisasjon.

«Strategi O flytter fokuset fra endring til utvikling, noe som betyr at det ikke sees på som en engangshendelse, men som en kontinuerlig og interaktiv prosess. Endringsprosessen har heller ikke en definert start eller sluttspunkt og blir ofte definert som en inkrementell/deltakende tilnærming til endring» (Jacobsen, 2018, s.160). Denne strategien setter søkelys på organisasjonens læreevne og at vi til stadig gjør endringer basert på kunnskap vi tilegner oss. Endringsstrategien er basert på «bottom-up», altså at ledelsen har en mindre styrende rolle enn i Strategi E. Begge strategiene har relevans for Campus Kristiansund og vil drøftes i kapittel 8.

5.0 Metode og forskningsdesign

Valg av metode og forskningsdesign er avgjørende for å få belyst oppgavens problemstilling, og vil variere basert på fremgangsmetode. Som forsker har man flere valgmuligheter av metoder som gir ulike fordeler og ulemper. «Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s25). Jeg vil i dette kapittelet ta for meg ulike metoder som er benyttet for innhenting av data i oppgaven, og begrunne hvorfor jeg har valgt å bruke disse.

5.1.1 Forskningsdesign

Min oppgave er basert på en casedesign som bygger på kvalitative metoder for innhenting av data. Casen er avgrenset til Campus Kristiansund og aktørene som deltar i prosjektet. Jeg har benyttet meg av kvalitative metoder gjennom dokumentanalyse og intervju. Johannessen, Tufte og Christoffersen fremhever to kjennetegn for caseoppgaver i sin forskning:

Avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen og en mest mulig detaljert beskrivelse. Forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller cases over kortere eller lengre tid (uker, måneder eller år) gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Det benyttes gjerne flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tids- og stedsavhengige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s80)

Jeg har undersøkt Campus Kristiansund fra et samfunnsperspektiv, men ønsker samtidig å fange opp enkelte av aktørenes perspektiver av prosjektet. For eksempel hvordan aktørene prioriterer sine interesser i prosjektet. Med dette ønsker jeg å fremlegge prosjektet på en metodisk og ryddig måte som gir leseren god forståelse av temaet. «Robert Yin viser til tre formål med casestudier. De skal være deskriptive (beskrivende), kausale (forklarende) eller eksplorative (utforskende)» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s81). Jeg har valgt å kartlegge prosessen knyttet til prosjektet og hvordan det har utviklet seg over tid. «I teorien beskrives dette som «retrospektiv», altså at man undersøker bakover i tid. Avslutningsvis i oppgaven vil jeg se på mulighetene for prosjektet fremover i tid, referert til som «prospektivt» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s81).

5.1.2 Valg av metode

Kvalitativ metode lar forskeren få utdypende svar på kompliserte spørsmål som ikke kan oppnås gjennom kvantitative metoder slik som spørreskjemaer eller statistikk. Ofte omtales kvalitativ forskning som subjektiv, noe som innebærer både fordeler og ulemper. Jeg har valgt å benytte meg av to ulike metoder for innsamling av datamaterialet. I utgangspunktet ønsket jeg å veie dokumentanalyse og intervju som likeverdige primærkilder. Det viste seg imidlertid vanskelig å få avtalt intervjuer. Hovedvekten av datainnsamlingen i oppgaven er derfor hentet gjennom dokumentanalyse.

Dokumentanalysen har bidratt til å belyse problemstillingen, og har også vært til stor nytte for å forberede intervjuene. For nærmere å kartlegge forholdene rundt Campus Kristiansund, er det viktig å komme tett inn på personer med kjennskap og eierskap til prosjektet for å få belyst problemstillingene. Intervju er derfor godt egnet til å finne informasjon som ikke er skriftlig nedtegnet eller som ikke er tilgjengelig for utenforstående. Jeg ønsker å se nærmere på dokumentanalyse og intervju som metode. Deretter vil jeg se på styrker og svakheter ved bruk av disse metodene for datainnsamling.

5.1.3 Dokumentanalyse

Som sagt er dokumentanalyse viktig for å få kjennskap til prosjektet og for forberedelse til intervju. Som et offentlig prosjekt ligger det mye informasjon tilgjengelig på nett, om prosessen for oppstart av Campus Kristiansund. Mye av denne informasjonen er sammenfattet av forvaltningen, altså administrasjonen på fylkes- eller kommunenivå. Forvaltningen har et ansvar for å lage utredninger som er grundige og nøye undersøkt før politikerne kan treffe vedtak gjennom politiske prosesser. Dette gjør informasjonen godt egnet for analyse og forberedelser av spørsmål til de to intervjuene som er gjennomført.

Dokumentanalyse omtales gjerne som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s99).

Dokumenter kan variere i stor grad gjennom type, form og innhold. Derfor er det ofte nyttig å kategorisere dokumentene som brukes før man analyserer innholdet. Det vil være en stor forskjell på en nyhetssak publisert av Tidens Krav eller Romsdals Budstikke og et

offentlig dokument utarbeidet av for eksempel fylkeskommunen. Dette er selvsagt noe man som forsker er oppmerksom på. Når dokumentet er publisert vil også konteksten være avgjørende for tolkningen av dokumentet. I en langvarig prosess som Campus Kristiansund, er det sannsynlig at det vil kunne foretas endringer underveis i prosjektet, slik at gammel informasjon dermed kan gi et utdatert bilde på dagens situasjon. I denne oppgaven vil dokumentanalyse anvendes mye grunnet den store mengden av informasjon som er tilgjengelig. I oppgaven presenterer jeg informasjon fra media, aktørene, strategi/organisasjonsplaner, rapporter, podkast, osv.

5.1.4 Intervju

Intervju er godt egnet som en kilde til et stort datamateriale fra personer som har mye kunnskap om det man undersøker. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av dybdeintervju på mellom 30-45 minutter. Ringdal omtaler formålet med dybdeintervju som «å innhente informasjon som behøves for å belyse forskerens problemsstilling» (Ringdal, 2020, s.243). Informasjonen dette gir er preget av subjektivitet, noe som gir styrker og svakheter inn i analysen, som jeg nå vil forklare nærmere.

Styrkene ved subjektiviteten er at man får frem følelser, meninger og at informanten kan få uttrykke seg fritt til å svare slik de selv ønsker. I mitt tilfelle er intervjuene gjennomført digitalt, noe som har bidratt til mindre kroppsspråk enn ved et fysisk intervju. Dette var en avveining gjort av hensyn til tid og geografisk avstand, samt at det har vært enklere å få tak i informantene digitalt. Koronapandemien har ført til større kjennskap til digitale verktøy og økt bruk av plattformer som Microsoft Teams og Zoom.

Svakheter ved et intervju som metode er at informasjonen fra informanten ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten. Dette kan gi forskeren store utfordringer da den mottatte informasjonen kan bli en rot for feilkilder. Dersom det er ulike interesser og oppfatninger som øker konfliktnivået i et prosjekt, er det også en fare for at den som blir intervjuet i større grad tier om de faktiske forholdene i prosjektet.

5.2 Utvalg av informanter

Når vi benytter kvalitative metoder, ønsker vi å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Hensikten med kvalitative intervjuer er

fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s.113)

Utvalget av informanter består av strategisk utvalgte personer knyttet til ledelsen av prosjektet. Flere av informantene er medlemmer eller tett tilknyttet styringsgruppa for prosjektet. De representerer de ulike aktørene i prosjektet og kan gi en ny synsvinkel på problemstillingen. I løpet av prosessen var det vanskelig å komme i kontakt med flere av personene som originalt var tiltenkt intervju. I utgangspunktet hadde jeg håpet på fem intervjuer med informanter fra fylkeskommunen, Høyskolen i Molde, Kristiansund og Nordmøre Næringsforum, Kristiansund kommune og fagskolen i Møre og Romsdal. Fordi det var vanskelig å få informanter til intervju forsøkte jeg å åpne opp for et litt større utvalg og ha litt kortere intervjuer. Dette innebar å intervju andre aktører enn de nevnt ovenfor, men her var det heller ingen respons å få.

5.3 Intervjuprosessen

Prosesen startet med å sende inn en søknad til norsk senter for forskningsdata (NSD) for å innhente tillatelse til gjennomføringen av intervjuene. Gjennom denne søknadsprosessen begynte jeg å utforme intervjuguide og å lage informasjonsskriv til informantene om prosjektet. Informasjonsskrivet forklarer kort hensikten med oppgaven, hvorfor de er ønsket som informant og hvordan forskeren ivaretar personvernet til informanten. I oppgaven er alle informanter anonymisert av hensyn til informantenes personvern. Intervjuguiden var i utgangspunktet laget som en strukturert intervjuguide, men som ble forandret til semistrukturert intervjuguide, etter et seminar med mine medstudenter på høyskolen. Grunnlaget for dette var gode erfaringer med bruk av semistrukturerte intervjuer og at det kan innebære store fordeler ved å la informanten uttrykke seg friere. De fleste av spørsmålene ble beholdt. Den største endringen var i intervjuets struktur og rekkefølge av temaer. Under et semistrukturert intervju styrer forskeren flyten i intervjuet uten å være fastlåst til en fast rekkefølge av spørsmål. I min egen intervjurunde byttet jeg flere ganger om rekkefølgen på spørsmålene for å holde god flyt i intervjuet. Denne flyten i intervjuet kan imidlertid føre til at intervjuobjektet kommer til å svare på et spørsmål som etter planen kommer senere. I disse situasjonene anså jeg det bedre å la informanten uttale seg sammenhengende om den aktuelle problemstillingen. Jeg opplevde at det ofte ga en fordypning i problemstillingen der intervjuobjektet trakk frem de forholdene som vedkommende mente var mest sentrale. Ved ytterligere behov for klargjøring, var det

enkelt å kunne stille oppfølgingsspørsmål, som enkelt kunne føres innunder hovedspørsmålet som var stilt.

5.4 Ethiske vurderinger

Gjennom min tidligere tilknytning til fylkeskommunen er det flere mulige etiske dilemmaer som kan oppstå, noe jeg her vil avklare. Først og fremst er det over ett år siden min praksis i fylkeskommunen, noe jeg betrakter som lang tid i denne sammenhengen. Det er videre et forhold at praksisperioden var relativt kort på rundt 2 måneder. Jeg har heller ingen nær tilknytning til fylkeskommunen, da jeg i ettertid har hatt lite kontakt med bekjente eller tidligere kollegaer etter praksisperioden. I forbindelse med masteroppgaven har jeg kontaktet noen tidligere bekjente, men har ikke kontaktet ansatte som jeg har jobbet tett opp mot i perioden. Det er stor forskjell på å intervju noen du har blitt introdusert for, sammenlignet med en tidligere kollega. Jeg mener det derfor ikke er grunn til å tro at min relativt korte praksisperiode i fylkeskommunen har påvirket prosjektet.

5.5 utfordringer

Som sagt har det i løpet av prosessen vært vanskelig å få informanter til å stille til intervju. Dette har ført til at dokumentanalysen har blitt en større kilde til datamaterialet enn hva jeg opprinnelig hadde lagt opp til. Selv om utvalget av informanter ble utvidet i løpet av prosessen i håp om å få til flere intervjuer, førte dette dessverre ikke til noen respons på forespørslene om intervju hos fagskolen i Møre og Romsdal, Kristiansund og Nordmøre Næringsforum, Kristiansund kommune eller Møreforsking. Dette har medført at det har vært viktig å sortere informasjonen gjennom dokumentanalyse, og samtidig finne dokumentasjon som viser de nyeste utviklingene i prosjektet. En annen utfordring er at det er en del dokumentasjon som er unntatt offentlighet av ulike hensyn, som har gjort det vanskelig å kartlegge prosjektet mer i detalj. Dette gjør seg særlig gjeldende for den økonomiske delen av prosjektet, som har vært vanskelig å komme helt i dybden av fordi mange av dokumentene ikke er tilgjengelig.

6.0 Økonomien i Campus Kristiansund

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på de økonomiske rammene for prosjektet og hvilke aktører som bidrar finansielt. Punkt 6.1 vil omhandle økonomien i byggeprosjektet,

Devoldholmen Utvikling AS. I punkt 6.2 vil jeg knytte noen kommentarer til kostnadene knyttet til utviklingen av studieprosjektet samt finansiering av selve driften for høyskolen.

6.1 Devoldholmen Utvikling AS

Devoldholmen Utvikling AS er en sentral aktør for utviklingen av Campusområdet.

Selskapet eier tomtegrunnen til gårdsnummer 7, bruksnummer 29 i Kristiansund kommune. Dette ifølge opplysninger innhentet pr. telefon fra Statens Kartverk.

Devoldholmen Utvikling AS har ansvaret for utbyggingen av Campusområdet og skal som eier drive forretningsførsel i form av utleie og vedlikehold etc. Selskapet bidrar med oppstartskapital for å iverksette prosjektet. Prosjektet vil finansieres over tid gjennom leiekontraktene med HiMolde, Fagskolen, MR-fylke og mindre private aktører/forskningsmiljøer. Dette ifølge opplysninger fra et informasjonsskriv fra Kristiansund kommune.

Første byggetrinn er knyttet til undervisningslokalitetene. De store leietakerne her vil være HiMolde og Fagskolen. Dette ifølge opplysninger fra informasjonsskriv fra Kristiansund kommune. «Senere er det bekreftet at høyskolen i Molde, etter klarsignal fra kunnskapdepartementet, signerte leiekontrakt på Campus Kristiansund den 31.01.22 to uker senere fulgte en annen viktig avtale, med NEAS. Det er også enighet om leiekontrakt med Dronning Mauds Minne Høgskole, og det arbeides med noen andre mindre aktører. Det er nå høy utleiegrad for byggetrinn 1.» Denne informasjonen er sendt til meg fra en informant og noe er hentet fra statusrapport til styringsgruppens møte 16.03.2022.

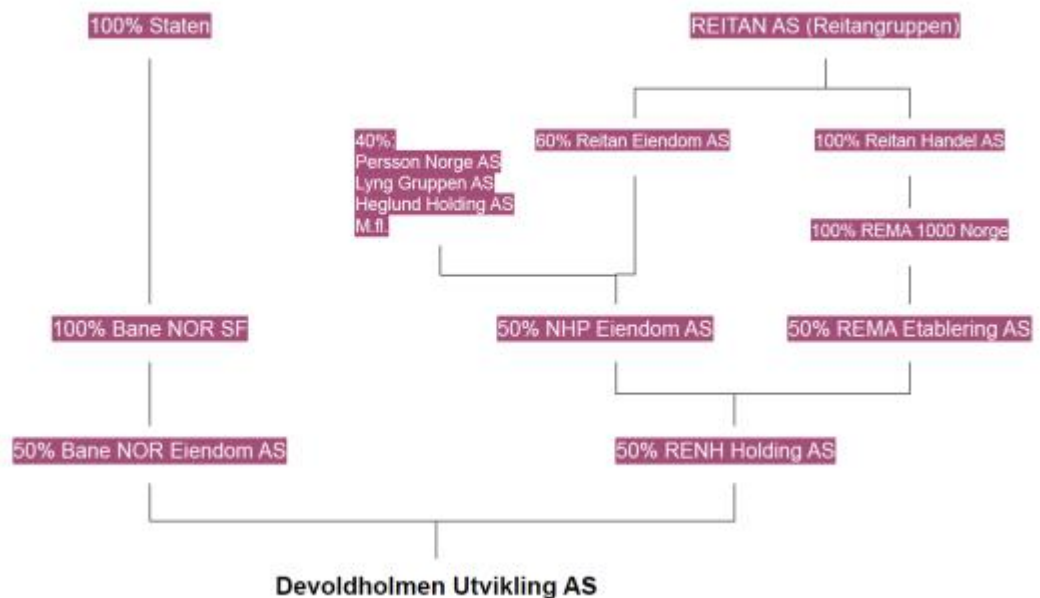
Under sak 2021-04 fra styringsgruppens møte den 28.05.2021 uttales det:

«Fylkestinget har gitt fylkeskommunedirektøren fullmakt til å inngå leiekontrakt for til sammen 3800 m² i første byggetrinn, bestående av fagskole, tannhelseklinikk og felles administrativt kompetansemiljø.»

Inngåelsene av disse kontraktene er viktig og gir økonomisk fundament til å gå videre med prosjekteringen av byggetrinn 2 og 3. I byggetrinn to og tre vil tilføre bygningsmasse for utleie til samarbeidende aktører. Det være seg bedrifter, organisasjoner, forskningsmiljøer eller andre som passer inn i konseptet og som ønsker å tilknytte seg det gjennom lokalisering på campusområdet.

«Etter samhandling, konseptutvikling og forhandlinger ble det fredag klart at totalentreprisekontrakten for byggingen av Campus Kristiansund tildeles Betonmast Røsand AS fra Averøy» (Bygg.no, 22.04.2022). «Kontrakten er på en verdi av 728 millioner og gjelder for byggetrinn 1. Det totale tilgjengelige arealet på campus er cirka 20 000 kvadratmeter bruttoareal (BTA)» (Tidens Krav, 23.04.2022) Inntektene som skal komme fra leiekontraktene er hovedfinansieringskilden til utviklingen av Campus Kristiansund. Leieinntektene skal i fremtiden bære økonomien inn mot drift og økonomi. Figuren nedenfor viser eierstrukturen i selskapet.

Eierskap, DUAS



Figur 5

Bane NOR Eiendom AS er et statlig eid selskap og har en eierandel på 50%. Den andre aksjonæren RENH Holding AS eier øvrige 50% og er et datterselskap av Reitan AS (Reitangruppen). RENH er også omtalt som Relog i flere nyhetsartikler koblet til prosjektet. Kapitalen kommer fra både privat og offentlig sektor. Det gir en modell hvor både private aktører og staten er inne på eiersiden og bidrar til finansiering og utvikling gjennom det felles selskapet (Devoldholmen Utvikling AS).

6.2 Prosjektkostnader og studiedriftsøkonomi på sikt

Møre og Romsdal fylkeskommune stiller til rådighet ressurser til prosjektorganisasjonen og har også dekket andre utgifter. Kristiansund kommune stiller med lokaler til prosjektkontoret. Alle aktørene stiller med ressurser til de delprosjektene de har

hovedansvar for, og til egne ansattes deltagelse inn i fellesprosesser i Campus-prosjektet. Det søkes om regionale utviklingsmidler fra fylkeskommunen til delprosjekt vekstmiljø, og det er bevilget midler fra det fylkeskommunale prosjektet «Byen som regional motor» til utredning av løsninger på Devoldholmen. Eierorganisasjonene dekker egne kostnader for reise til møter, deltagelse på studieturer mv. Prosjektkostnadene vil øke fra 2018, først og fremst knyttet til å utvikle nettverks-arenaer, bistand til NIHUS-prosjektet og forskningsutvikling opp mot Campus. Dette er ikke endelig kostnadsberegnet. Det arbeides med å få prosjektet på statsbudsjettet, alternativt støtte fra regionale utviklingsmidler. Oppdatert budsjett legges fram i revidert prosjektplan høst 2017. (Prosjektplanen, 2017, s14)

I revidert nasjonalbudsjett 2017 og Statsbudsjettet 2018 er det til sammen bevilget 120 nye studieplasser øremerket Kristiansund. I tillegg har Møre og Romsdal fylkeskommune økt prosjektfinansieringen av Prosjekt Campus Kristiansund fra 1 millioner kroner per år i tre år til 2 millioner kroner per år for samme periode. (NIFU, 2018, s.13)

Den gradvise økningen i studieplasser ved Campus Kristiansund vil bli finansiert av staten gjennom økninger i tildelingsbrevet fra år til år. De 1400 studentene vil være delt mellom høyere utdanning gjennom HiMolde, høyere yrkesfaglig utdanning gjennom fagskolen i Møre og Romsdal og EVU. Den økningen som knytter seg til studenter på fagskoledelen må på tilsvarende måte finansieres opp av fylkeskommunen. Utviklingen av Campus Kristiansund er ønsket av staten noe som gir sikkerhet for at tildelingene vil øke i takt med økning i studentmassen.

Det er også etablert et driftselskap og det er startet opp prosesser for å etablere en tjenestekatalog med kantine, konferanser mv. på Campus, finne drivere og ferdigstilles detaljløsning for disse arealene. (Campus Kristiansund, 2022 mars)

« Fylkeskommunedirektøren går inn for at Møre og Romsdal fylkeskommune tegner aksjer for 2,5 mill. kroner i driftselskapet Campus Kristiansund. (Campus Kristiansund, 2021 mai)

7.0 Analyse

7.1 Analyse av kvalitative forskningsdata

En gjennomgang av hvordan kvalitative data kan analyseres, er vanskelig fordi det ikke finnes standardiserte teknikker, slik som i analyser av talldata, der valget gjerne står mellom ulike statistiske teknikker der oppskriftene finnes i lærebøker (Ringdal, 2018, s.252).

Miles og Huberman vektlegger fire elementer som er viktige i en analyseprosess for kvalitative data: «Datainnsamling, datapresentasjon, datareduksjon og konklusjon» (Ringdal, 2018, s.252). Datainnsamling er allerede gjennomgått i metodekapittelet i oppgaven. I analysen ønsker jeg å presentere data gjennom dokumentanalysen og intervjurunder.

7.2 Primæranalyse

I primæranalysen vil jeg presentere datafunn fra dokumenter knyttet til noen hovedtemaer som går igjen i dokumentasjonen om prosjektet. Disse hovedtemaene er generelle målsetninger og strategier, utdanning, engasjement og positivitet, byutvikling og attraktivitet, samlokalisering og bærekraft som er direkte eller indirekte knyttet til Campus Kristiansund gjennom dokumentanalyse. Disse vil kunne belyse problemstillingen og sette i konteksten for prosjektet. Her vil jeg bruke uttalelser fra aktørene i prosjektet og informasjon fra dokumentene for å skape et helhetlig bilde av Campus Kristiansund. Jeg ønsker derfor å fortsette med samme rekkefølge som i teorikapittelet og starter med organisasjonsteori. Videre undersøker jeg målsetninger som er satt for prosjektet. Noen strategier vil kort presenteres i analysen, som jeg deretter vil se nærmere på i drøftelsen. Avslutningsvis vil jeg se litt på prosjektledelsen og hvordan den fungerer.

7.3 Målsetninger og strategier for Campus Kristiansund

7.3.1 Hovedmålsetningen i prosjektplanen

Målsetningene for Campus Kristiansund er først og fremst formidlet gjennom prosjektplanen. Dette er målsetningene som styringsgruppen har vedtatt og som det er blitt enighet om mellom aktørene. Jeg vil nå trekke frem noen av målene fra prosjektplanen og

forklare hvorfor jeg mener de er viktige som datamateriale. Visjonen er nevnt tidligere og hovedmålet er formulert slik i prosjektplanen fra 2017:

Campus Kristiansund etableres med vekstmiljø, høgskole- og fagskoletilbud samt næringslivsrettet forskningsmiljø i sentrum av Kristiansund innen utgangen av 2020, og i ferdig bygg i 2022 (Prosjektplanen, 2017, s.8).

7.3.2 Delmålsetninger i prosjektplanen

Prosjektplanen deles inn i fire ulike kategorier for sine delmål. Disse er utdanning, vekstmiljø, forskning og etablering av campusbygg. Jeg vil her presentere delmålsetningene som er formulert i prosjektplanen.

Utdanning:

- *Til sammen 800 høg- og fagskolestudenter ved etablering av Campus Kristiansund i 2020. Dette representerer mer enn en dobling av dagens studenttall.*
- *1400 studenter på Campus innen utgangen av 2025. Dette inkluderer høgskole, fagskole og etter- og videreutdanningstilbud (EVU)*
- *Utvikle og etablere nye bachelor- og fagskoleutdanninger i tillegg til planlagte satsinger, innen utgangen av 2025*
- *Etablere EVU-tilbud på campus i samarbeid med næringsforening og kommunal sektor innen 2020 (Prosjektplanen, 2017, s.8).*

Vekstmiljø:

- *Prosjektet etablerer felles arena mellom næringsliv og forskning høsten 2017*
- *Samlokalisert vekstmiljø (nærings- og innovasjonshus) etableres i 2018.*
- *Vekstmiljøet flytter inn i Campus Kristiansund når bygget står ferdig.*
- *Innovasjon Norge etablerer stedlig kontor i Kristiansund, på samme måte som i Ålesund og Molde (Prosjektplanen, 2017, s8).*

Forskning:

- *Næringsliv og offentlig sektor har god kjennskap til tilskuddsmuligheter og samarbeidspartnere for forskningsbasert utviklingsarbeid*

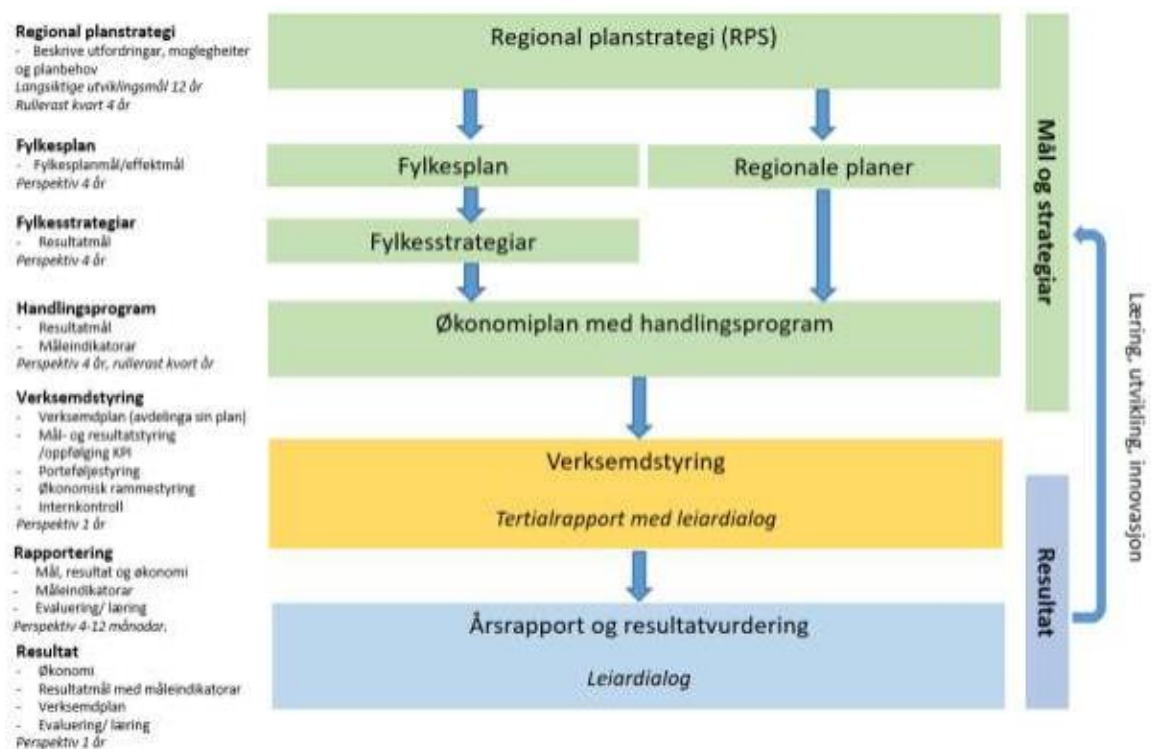
- *Vesentlig økt aktivitet på prosjektutvikling og kompetansemekling på alle nivåer: skattefunnprosjekter, regionalt støttede utviklingsprosjekter, RFF prosjekter, NFR/EU prosjekter. Delmålet kvantifiseres i forbindelse med faglig strategi høst 2017 (Prosjektplanen, 2017, s.8).*

Etablering av campusbygg:

- *Midlertidige bygningsløsninger for aktivitetene på campus etableres ved åpning av Campus Kristiansund i 2020.*
- *Miljøene i Campus Kristiansund samles i nytt bygg/tilpasset bygningsmasse i sentrum av Kristiansund innen utgangen av 2022 (Prosjektplanen, 2017, s.8).*

7.3.3 Fylkeskommunens målsetninger og strategier

Fylkeskommunen har flere målsetninger formidlet gjennom mange ulike planer og strategier. I sin organisasjonsstrategi viser de til sammenhengen mellom ulike planer og hvordan disse følges opp. Figuren under viser til sammenhengen mellom fylkeskommunens planer/strategier og hvordan oppfølgingen av planene kan skape læring, utvikling og innovasjon.



Figur 6

Regional planstrategi (RPS) er eit felles styringsverktøy i inneverande valperiode for kommune, fylke, stat, næringsliv og frivilligheit, for at vi saman skal oppnå ønska utvikling i fylket vårt. Det er eit krav i plan- og bygningslova (§ 7 - 1) at alle fylkes - kommunar utarbeider ein RPS for kvar fylkestingsperiode. RPS er fylkeskommunen sitt overordna plandokument. Den er på mange vis ikkje ein plan, men ein gjennomgang av kva utfordringar og moglegheiter samfunnet Møre og Romsdal har, og kva planbehov dette gir. Det kan bli mange planar og strategiar i eit slikt plansystem, og vanskeleg å halde oversikt. Gjennom arbeidet med RPS har vi prøvd å gjere plansystemet mindre omfangsrikt, enklare, og lettare å orientere seg i. (RPS fylkeskommunen, 2020)

I fylkeskommunens regionale planstrategi (RPS) er det formulert fire langsiktige utviklingsmål som alle har sin egen strategi. Disse vil bli diskutert i drøftelsen, men er presentert her:

- 1. Samarbeidsfylket: Møre og Romsdal skal være eit føregangsfylke på samarbeid*
- 2. Miljøfylket: Møre og Romsdal skal bli miljøfylke nr.1*
- 3. Inkluderings- og kompetansefylket: Møre og Romsdal skal vere eit attraktivt og mangfaldig fylke der folk vel å bu*
- 4. Verdiskapningsfylket: Møre og Romsdal skal ha eit internasjonalt leiande næringsliv og ein innovativ offentleg sektor*

7.3.4 Høgskolens målsetninger og strategier

Høgskolen i Molde har flere målsetninger som er universelle for både avdelingen i Molde og Kristiansund. Høgskolen i Molde sitt overordnede mål er:

«Høgskolen i Molde skal tilby forskningsbaserte og internasjonalt orienterte utdanninger som gir innsikt og muligheter for studentene, bærekraftig samfunnsutvikling og fremtidsrettet innovasjon i arbeidslivet» (HiMolde, 2019)

3. *HiMolde skal bidra til økt samhandling med mulige samarbeidspartnere i privat og offentlig sektor i Kristiansund når det gjelder utdanning, forskning og utvikling.*
4. *HiMolde skal ha en bærekraftig og effektiv bygningsmasse i Kristiansund.*
5. *HiMoldes studiested i Kristiansund skal være synlig, representativ og inkluderende mot omgivelsene. (Statsbygg, 2019)*

7.4 Temaer og nøkkelord fra dokumentanalysen

7.4.1 Utdanning

Utdanning er kjernen av temaene som inngår i Campus Kristiansund. Økningen av studieplassene for høyskolen i Molde og Fagskolen står for den største andelen av arealet på campus. Veldig mange av målsetningene dreier seg om økningen av studieplasser, både fra prosjektplanen, fylkeskommunens planer og høyskolen sine planer. Høyskolen beskriver mye om sine egne målsetninger for kvalitet på utdanningen slik som beskrevet ovenfor. Høyere utdanning er et statlig ansvarsområde og regjeringen uttalte i tildelingsbrevet til høyskolen i Molde at:

Universiteter og høyskoler har en nøkkelrolle i arbeidet med å utvikle det norske samfunnet ved å bidra med den kunnskap og kompetanse som samfunnet trenger. For å lykkes i dette må forskningen også svare ut norske utfordringer og institusjonene må ha dialog med samfunns- og arbeidsliv, og andre forskningsutførende sektorer. Kunnskap, kompetanse og kultur for innovasjons- og kommersialiseringsaktiviteter i universitets- og høyskolesektoren er avgjørende for å lykkes med verdiskaping fra forskningen. Dette må ha oppmerksomhet innenfor alle fag og disipliner. (Tildelingsbrev fra regjeringen, 2021, s.2)

7.4.2 Engasjement og positivitet til campus

Det er mitt inntrykk etter å ha arbeidet med oppgaven at Campus Kristiansund universalt oppfattes som et prosjekt med positive effekter og store muligheter. Lokalavisen i Kristiansund «Tidens Krav» publiserte for eksempel nylig en artikkel med tittelen «Nå kommer oppturen i Kristiansund» (Tidens Krav, 20.04.2022). Her trekker de sammenligninger med industrieventyr fra 1950-tallet og at pågående prosjekter i Kristiansund har mulighet til å revitalisere Nordmøre. Fylkeskommunen har også flere

artikler med positive nyheter angående prosjektet. Ordføreren i Kristiansund uttalte til fylkeskommunen ved oppstart av byggefasen at:

Dette er ein av dei største dagane for meg som ordførar. Det er fantastisk å få vere med på, sa ordførar Neergaard. For denne dagen, når arbeidet med Campus Kristiansund for alvor startar, er ein milepæl for byen og for Nordmøre. Dette blir eit unikt løft for heile regionen. Det vil bidra til vekst og utvikling i ein region som har så utrolig mykje å by på. No skjer det veldig mykje positivt rundt oss. No skal vi jobbe saman, sa Neergaard.
(Fylkeskommunen, 01.03.2022)

7.4.3 Byutvikling og attraktivitet

Kristiansund kommune og fylkeskommunen har et prosjekt som heter «Byen som regional motor». Dette prosjektet skal bidra til å gjøre byene i fylket mer attraktive, være inkluderende/mangfoldige og gi mer liv i bysentrum. På tvers av prosjekter, planer, strategier og målsetninger er det en rød tråd i planleggingen. Kristiansund kommune omtaler prosjektet slik i sin årsrapport:

Campus Kristiansund er svært viktig i utviklingen av kommunen og Nordmøre. Reguleringsplanen for Campus Kristiansund ble vedtatt i oktober 2021 og første byggetrinn starter opp i 2022. Videre blir et nytt kulturhus en viktig sentrums- og møteplass for regionalt å kunne styrke og videreutvikle et attraktivt kulturliv. Begge er planlagt ferdigstilt i 2024. For å styrke byen som regional motor gjennom handlekraftige og forpliktende partnerskap er det etablert ulike interkommunale samarbeid. Formelle samarbeidsordninger er gjengitt i kapittelet om Eierskapskontroll. Kommunen deltar også i det fylkeskommunale utviklingsprogrammet Byen som regional motor, der Møre og Romsdal fylkeskommune samarbeider med de tre mørebyene for å utvikle levende og attraktive byer og byregioner i Møre og Romsdal. (Årsrapport Kristiansund kommune, 2021, s.78)

Det kommer klart frem i flere dokumenter og nevnes i mange sammenhenger at samlokalisering og plasseringen av campus midt i Kristiansund sentrum er forhold som er viktig for prosjektet. Kristiansund kommune har sammen med Devoldholmen Utvikling AS, som fremmet reguleringsplanen der Campus Kristiansund inngår, gjennomført et omfattende reguleringsarbeid. Dette resulterte i den endelige reguleringsplanen som til

slutt ble vedtatt av kommunens øverste organ, Bystyret, den 7.10.2021. Det fremkommer av planbeskrivelsen til reguleringsplanen (planbeskrivelsen punkt 1.1), at etableringen av Campus Kristiansund vil gi området en ny sentrumsstruktur med kvartaler og høyere utnyttelsesgrad som skal gi «en bærekraftig, urban og pulserende ny bydel i sentrum av Kristiansund.» For å oppnå disse målene, står det videre i planbeskrivelsen punkt 1.1. at det er gjort planmessig grep slik at «Campus vil åpne seg mot torget med innganger og glassfasader. Her vil folk ferdes både seint og tidlig. Utdanningsinstitusjoner, bedrifter, serveringssteder, dagligvarebutikk og ventebusstopper sørger for liv i området gjennom dagen og langt utover kvelden.».

Det er videre grunn til å understreke at prosjektet med ny campus midt i sentrum, henger tett sammen med at kommunen ønsker å gjøre store endringer for å vitalisere og utvikle byen. Sammen med ny campus skal det også etableres en ny kollektivterminal, nye veiløsninger, samtidig som havnen skal ivaretas. Bystrukturen skal bli mer urban med en større bygningsmasse, som vil få en kvartalsstruktur. Campus Kristiansund blir liggende som et pulserende hjerte sentralt i det nye sentrumsområdet.

Det var stor politisk enighet da Bystyret i november 2018 vedtok at ny campus skulle etableres i sentrum av Kristiansund, på det arealet som har blitt omtalt som Devoldholmen. Formannskapet ga den 22.01.2019 Devoldholmen Utvikling AS opsjon på kjøp av tomteområdet på Devoldholmen. Kommunen måtte få tilgang til tomten gjennom privatrettslige avtaler og utbyggingsavtaler. For å utvikle området der campus skal ligge, var det mange involverte parter som måtte samarbeide og finne løsninger. I planbeskrivelsens pkt 1.4 vises det til de mest sentrale partene:

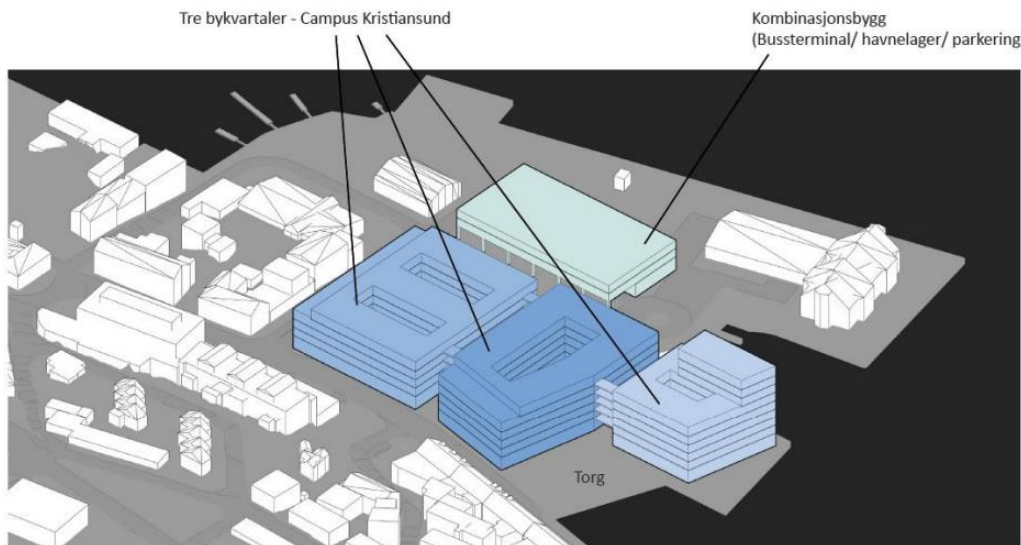
- *Kristiansund kommune skal sikre at Devoldholmen - arealet mellom Nordmørskaiia og Astrups gate får en arealbruk i tråd med overordna planer og sikre gjennomføring av vedtatt opsjonsavtale.*
- *Kristiansund og Nordmøre havn IKS skal sikre sine interesser og pålagte krav iht. havne- og farledsloven.*
- *Statens vegvesen skal sikre krav til stamvegen riksveg 70, og framkommelighet for transport til havna og kollektivtransport.*

- *Møre og Romsdal Fylkeskommune skal sikre areal- og funksjonskrav til kollektivterminal og at prosjektet Campus Kristiansund skal få akseptable vilkår gjennomføring.* (Devoldholmen Utvikling AS, 2021, s7)

Reguleringsarbeidet ble varslet igangsatt 26.6.2019. Det sier seg selv at med så store endringer som reguleringsplanen legger opp til og med så mange parter som er involvert, kreves et omfattende utredningsarbeid. Det både av konsekvenser og av løsninger. Spesielt var det store utfordringer knyttet til kollektivterminalen og løsninger for denne. Dette nødvendiggjorde samarbeid mellom kommunen (plan og infrastruktur), fylkeskommunen (samferdsel), Statens vegvesen og havnemyndighetene. Det har også vært innsigelser til planforslaget fra statlige myndigheter (Statens vegvesen og Statsforvalteren i Møre og Romsdal), som måtte løses før planen kunne vedtas. I planen er det også tatt stilling til nødvendige interessemotsetninger, som for eksempel at kommunen ønsker en høyere utnyttning av området selv om det vil gå på bekostning av andre. For eksempel ved tap av utsikt for berørte naboeiendommer. Dette illustrerer at det har foreligget et omfattende beslutningsgrunnlag i denne saken, som er innarbeidet i reguleringssaken som ble forelagt Bystyret til behandling og vedtakelse i 7.10.2021. Jeg kan for ordens skyld også klargjøre at det er det øverste folkevalgte organet i kommunen som har kompetanse til å vedta reguleringsplaner etter plan- og bygningsloven.

Selv om prosessen med å få etablert campus sentralt i Kristiansund har tatt tid, der selve reguleringsprosessen har tatt 2 år og 4 måneder, er det viktige planfaglige avklaringer og politiske valg med hensyn til den utviklingen som ønskes for Kristiansund og for campus. Som nevnt ovenfor er ny kvartalsstruktur i sentrum og ny kollektivløsning nødvendige grep for at campus skal kunne inngå i en fremtidig god samfunnsutvikling. Dette er en ønsket utvikling som er viktig for både byen og regionen. Prosjektet er godt forankret i reguleringsplanen som speiler løsningene som politikerne i kommunen ønsker. Med planen er det gjort detaljerte avklaringer av bl.a. bygningsmassens plassering og høyder, noe som gjør det enklere å videreføre prosjektet inn i byggefasen. Devoldholmen Utvikling AS har med reguleringsplanen fått et effektivt styringsredskap for å utarbeide de konkrete byggesøknadene. Byggene vil med dette kunne få en spennende arkitektonisk utforming og et innhold som imøtekommer aktørenes behov for gode undervisningslokaler, kontorer for ansatte, studieplasser, rom for forskning, sosiale soner og møteplasser for å nevne noe.

Figuren nedenfor gir et visuelt bilde på hvordan campus kan se ut i bybildet etter ferdigstillelse.



Figur 4. Illustrasjon viser prinsipp av planlagte nye volum og nytt torg på Devoldholmen, arealet mellom Nordmørskaia og

Figur 8

7.4.4 Samlokalisering/samarbeid/vekstmiljø

CKSU skal styrke de langsiktige rammebetingelsene for forskning, innovasjon og næringsutvikling på Nordmøre. Campuset skal bidra til å skape sterke tverrfaglige kompetansemiljø, der kompetanse kombineres på nye måter og på tvers av bransjer og fagområder for å gi grunnlag for nye prosjekter, bedrifter og nettverk. (Prosjektplanen, 2017, s.5)

Campus Kristiansund har en ambisjon om å samle et stort spekter av fagkompetanse på campus. Samlokaliseringen av de ulike aktørene skal bidra til positive effekter fra samarbeid som alle deltakere kan dra nytte av, altså utløse synergieffekter. Flere av målene for vekstmiljø er nevnt tidligere i analysen. Prosjektplanen lister opp suksessfaktorer for å skape et vekstmiljø i Kristiansund og en modell som viser samhandlingen mellom utdanningsinstitusjoner, forskningsmiljø og samarbeidspartnere:

- *Tett samarbeid mellom forskning, næringsliv og offentlig sektor*
- *Aktiv kunnskapsdeling på tvers av virksomheter og institusjoner. Dette krever at det bygges opp nødvendig tillit og kjennskap mellom aktørene.*
- *Økt samhandling gjennom fysisk nærhet og gode tverrfaglige arenaer*

- *Mobilisering av bedrifter til deltakelse i nettverksaktiviteter og prosjekter*
(Prosjektplanen, 2017, s.6)

Figur 2.1. Samhandling mellom aktører rundt Campus Kristiansund



Figur 9

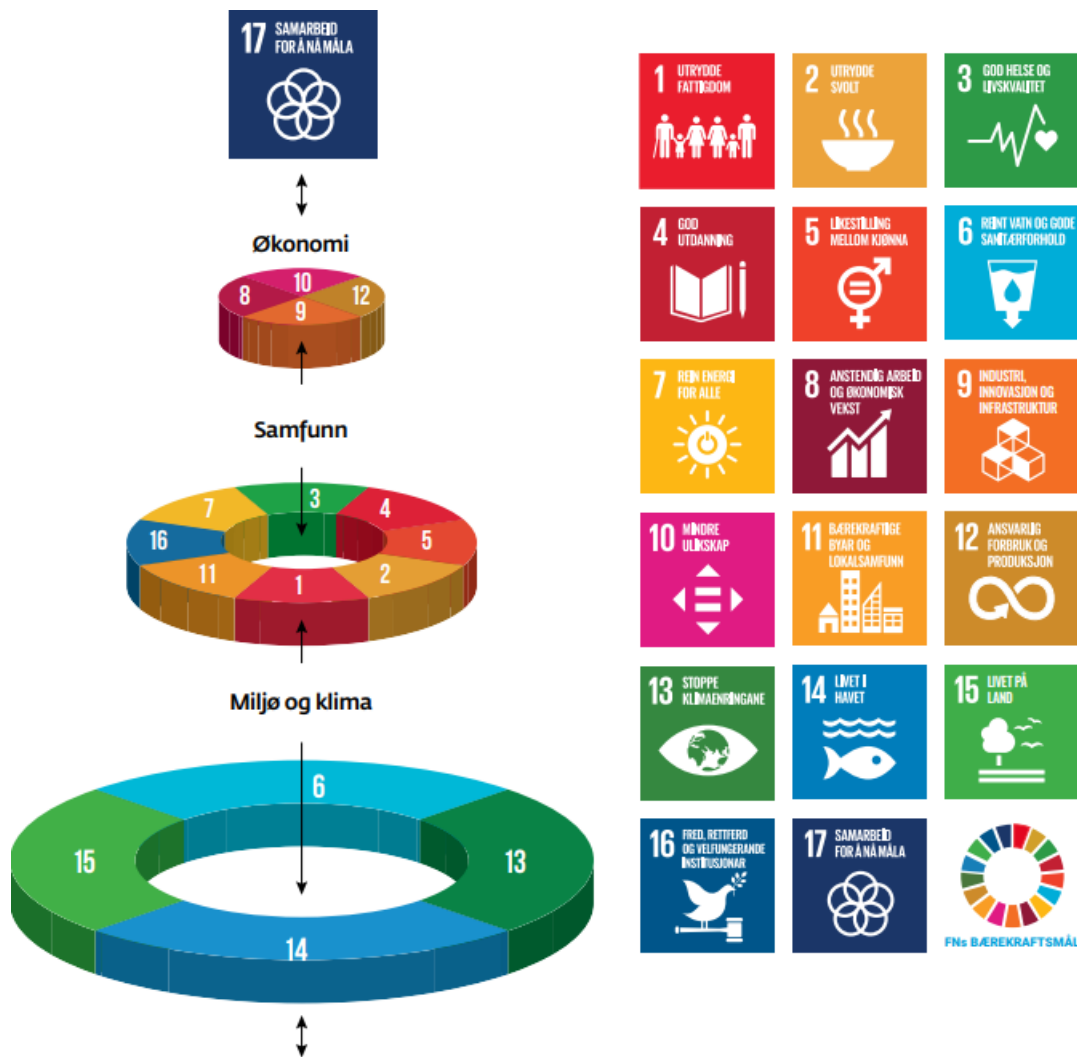
I flere episoder av campuspodden blir det snakket mye de positive effektene ved samlokalisering av aktørene og at dette er blant de viktigste målene for campus.

7.4.5 Bærekraft

Bærekraft er et gjennomgående tema i flere av dokumentene knyttet til Campus Kristiansund. I fylkeskommunens regionale strategiplan (RPS) trekkes det frem at «Møre og Romsdal skal bli miljøfylke nr.1» (Fylkeskommunen, RPS 2020). Dette er noe jeg skal se nærmere på i kapittel 8. I tredje episoden av Campuspodden blir det trukket frem viktigheten av gåavstander og at prosjektet blir som en utvidelse av sentrum i Kristiansund. Høgskolen i Molde har omtalt «miljø og bærekraft under trender og utfordringer i sin nye strategi» (HiMolde, 2019).

FNs bærekraftsmål er sentrale for fylkeskommunens målsetninger og det er en klar sammenheng mellom disse. Det er totalt utformet 17 bærekraftsmål og 3 bærekraftsdimensjoner. Dimensjonene består av miljø og klima, økonomi og samfunn. Dette er sentrale mål som vil være nyttige og forventet at en offentlig aktør som fylkeskommunen arbeider aktivt for å oppnå. Offentlig sektor bør ta en ledende rolle i samfunnet ved å gripe tak i FN's bærekraftsmål og å bidra til å finne gode løsninger for å

oppnå målene. Nedenfor er en figur som viser FN's bærekraftsmål og bærekraftsdimensjonene.



Figur 1: FN sine 17 bærekraftsmål og dei tre bærekraftsdimensjonane

Figur 10

7.5 Sekundæranalyse

Jeg skal nå gå over fra primæranalysen til sekundæranalysen. Primæranalysen har tatt for seg informasjonen innhentet ved hjelp av dokumentanalyse. Dette har belyst prosjektledelsen, fylkeskommunen og høyskolen i Molde sine målsetninger og strategier for prosjektet. Flere av dokumentene som er benyttet består av eldre informasjon sammenlignet med dagens situasjon for Campus Kristiansund og prosjektet er stadig i endring. Sekundæranalysen gjennom intervju har vært en nyttig kilde for oppdatert informasjon og å avdekke uklare forhold fra dokumentanalysen. Intervjuene gir et dypere

innblikk i prosjektet og viser frem prosjektet fra en annen synsvinkel. Jeg vil nå trekke frem noen formuleringer og temaer som ble besvart av informantene på intervju.

De første spørsmålene handlet om å kartlegge informantenes tilknytning til prosjektet og hvor lenge de hadde jobbet med prosjektet. Av hensyn til personvern vil jeg ikke gå nærmere inn på dette for å holde informantene anonymisert. Informantene ble til dels stilt like spørsmål og til dels ulike spørsmål. Det siste av hensyn til at informantene har forskjellig spisskompetanse og roller i prosjektet. Jeg vil derfor heretter omtale informantene som informant 1 og informant 2.

7.5.1 Informant 1

I intervjuet med informant 1 fikk jeg mer klarhet i hvordan Campus Kristiansund ble til og hva som var bakgrunnen for prosjektet. Informanten hadde inngående kunnskap om disse forholdene. Det ble fremhevet noen formelle og uformelle grunner for etableringen av campus. Formelt sett gikk HIKSU inn med en anbefaling om å skape et større fagmiljø gjennom sin strategiprosess i 2016. På dette tidspunktet var det lave søkertall og stor politisk enighet om at det måtte gjøres tiltak for forbedring av utdanningstilbudet. Uformelt ble sammenslåinger sett på som en trend blant utdanningsinstitusjoner og at det var stor verdi i å samle kompetanse på ett sted. Eksempelvis slik som fusjonen av NTNU og utdanningstilbudet i Ålesund. Videre ble det nevnt at forskningsmiljøene på denne tiden var desentralisert og at kommunikasjonen om forskning på tvers av organisasjoner er utfordrende.

Samlokalisering og samarbeid er viktige elementer som går igjen i både dokumentasjonen og i intervjuene. På mitt spørsmål om det finnes noen motsetninger mellom aktørene om retning i prosjektet svarte informant 1 at det er få uenigheter om den overordnede retningen og målsetningen for prosjektet. Som regel er de store målsetningene lett å komme til enighet om, mens det på detaljnivå kan oppstå noen få uenigheter om strategi/løsning. Videre ble informant 1 spurt om det var noen utfordringer knyttet til prosessen til Campus Kristiansund. Det ble kommentert slik:

Å koble på næringslivet og private bedrifter har vært en større utfordring enn forventet. Det er vanskelig å formidle merverdien av prosjektet til aktører i næringslivet og fordelene av å flytte inn på campus (Informant 1).

Videre spurte jeg om hva informanten håper at prosjektet skal oppnå. Her ble det trukket frem viktigheten av å etablere nettverk og å skape «synergier» mellom aktørene på campus. At aktørene kan spille hverandre bedre ved hjelp av å dele kunnskap og kompetanse, noe som fører til økt verdiskapning for samfunnet. Avslutningsvis spurte jeg om det var noen temaer som informanten selv anså som viktige for prosjektet. Bærekraft og fylkeskommunes rolle som koordinator for prosjektet ble trukket frem som svært viktige. Informanten mente at fylkeskommunen er godt egnet som koordinator grunnet liten egeninteresse av prosjektet. Fylkeskommunen er en relativt nøytral tilrettelegger og jobber med å få de andre aktørene til å samarbeide om utviklingen av Campus Kristiansund. På et spørsmål om det er bekymringer knyttet til sterkt økende inflasjon fikk jeg følgende svar fra informanten:

«Ja, det har vært ganske omfattende prosesser mellom utbygger og entreprenør for å sikre en avtale som håndterer risiko i prosjektet på grunn av prisstigning. Men i vinter lyktes det å framforhandle en endelig avtale, slik at arbeidet nå går videre som planlagt.» (Informant 1)

Prosjektets påvirkning på byutviklingen i Kristiansund var et tema vi kom inn på fra et annet spørsmål. I den sammenheng spurte jeg et oppfølgningsspørsmål om det er noen planer for utbygging av studentboliger i Kristiansund. Informanten svarte at «det ikke foreligger noen konkrete planer enda, men at Studentsamskipnaden i Molde er blitt medlem av styringsgruppen». Dette tolker jeg som at det er store muligheter for utbygging av studentboliger i regi av studentsamskipnaden og vil omtale dette mer i drøftelsen. I et oppfølgningsspørsmål på email til informanten spurte jeg om det var noe spesielt som burde bemerkes:

Jeg tenker at det er viktig å være klar over at dette er ikke et ordinært prosjekt etter prosjekthåndboka, slik vi snakket om i intervjuet. Det er strengt tatt en strategisk allianse mellom samfunnsaktører for å bygge noe i fellesskap. «Prosjektet» er fylkeskommunalt og rår i praksis ikke over de ressursene hos samarbeidspartnerne som man er avhengige av for å lykkes. Så det er kun gjennom dialog og samarbeid om felles mål at man greier å skape dette. Og så er byggeprosjektet selvsagt et konkret prosjekt – igjen utenfor det fylkeskommunale prosjektet – med klare frister, organisering og ressurser. Og det løper som planlagt. (Informant 1)

7.5.2 Informant 2

Informant 2 hadde mye informasjon og kunnskap om utdanningsfeltet. Det var derfor naturlig at spørsmålene rettet seg mot utdanning. Først spurte jeg om dagens status for utdanningstilbudet i Kristiansund og om hvilke fag som er introdusert i senere tid. I dag er det 24 ansatte og cirka 500 studenter ved høyskolen i Molde sin avdeling i Kristiansund. Dette innebærer en dobling fra cirka 250 studenter i 2017 (Informant 2). Avdelingen i Kristiansund består av to hovedretninger for fag, logistikk og helse. I løpet av de siste årene har det blitt opprettet flere nye studieretninger i Kristiansund. Blant annet bachelor i «bærekraftig logistikk og sirkulærøkonomi» med oppstart i 2019, bachelor i «marin logistikk» med første avgangskull i 2020 og årsstudium i jus/økonomi med oppstart i 2021. Innen helsefagene har det lenge vært tilbud om bachelor i sykepleie og vernepleie i Kristiansund. Videreutdanningene som «velferdsteknologi – digitalisering i helse», «helsesykepleier» og «videreutdanning i trygg legemiddelhåndtering» er nyere utdanninger.

På mitt spørsmål prosjektets betydning for høyskolens økonomi ble det uttrykt at den er stor. Det ble også kommentert at prosjektet vil innebære et stort løft for utdanning i regionen. Et større fagmiljø vil utvikle regionens kompetanse og spesielt dersom man oppnår «samarbeidssynergier» mellom aktørene. Prosjektet får sterkere effekt om aktørene velger å benytte seg av fordelene ved samarbeid på tvers av organisasjonene. Jeg spurte deretter informanten om høyskolen hadde noen utfordringer knyttet til Campus Kristiansund:

Informanten forklarte at de hadde en utfordring med at media i sin dekning av Campus Kristiansund glemte å nevne det allerede eksisterende tilbudet om utdanning i Kristiansund. Dette innebærer at flere lesere får et inntrykk av at det tidligere ikke har vært tilbud om utdanning på Nordmøre, noe som blir en feilrepresentasjon av virkeligheten (Informant 2).

8.0 Drøftelse

8.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori er viktig fordi det kan fortelle oss mye om hver enkelt aktørs handlingsmønster og interne struktur. Campus Kristiansund er etablert med hensikt å løse utfordringer innenfor utdanning og for å skape muligheter/samarbeid mellom aktørene som deltar i prosjektet. I tillegg ønskes bidrag til byutvikling og synergieffekter.

Fylkeskommunen og Kristiansund kommune er underlagt politisk styring. Dette betyr at fylkestinget og kommunerådet fatter beslutninger som administrasjonen/forvaltningen plikter å følge. Fra et politisk ståsted har det vært stor enighet på Nordmøre om å etablere Campus Kristiansund. Fylkeskommunen har lang erfaring med å lede større prosjekter og er en stor organisasjon med mye kompetanse. Jeg vil anvende Mintzbergs fem hoveddeler av en organisasjon til å kartlegge Campus Kristiansund som en egen organisasjon.

«Den operative kjernen» som skal inn på campus, skjer i dag gjennom driften av eksisterende utdanningstilbud i Kristiansund. Dette betyr at lærere, forskere og administrativt ansatte gjennomfører den daglige driften. Ved ferdigstillelse av prosjektet vil flere aktører samles i campus, som vil medføre at daglige driften vil bestå av flere arbeidere med ulike jobber og oppgaver. «Mellomledelsen» vil utøves av de ulike aktørene som deltar i prosjektet. For eksempel innspill fra ledelsen i KNN, fylkeskommunen, fagskolen, Kristiansund kommune og høyskolen i Molde. «Toppledelsen» er styringsgruppen, som treffer beslutninger basert på analyser, data og input levert av leddene i organisasjonen, for eksempel mellomledelsen/aktørene. «Teknostrukturen» er foreløpig underlagt toppledelsen i utforming av planer. Prosjektet er i en for tidlig fase til at teknostrukturen er helt på plass helt enda.

8.2 Målsetninger for Campus Kristiansund

8.2.1 Hovedmål prosjektplanen

Hovedmålet er godt på vei til å bli oppnådd. Det i form av realisering av Campus Kristiansund. Riktignok blir oppstart av campus på et senere tidspunkt enn hva som opprinnelig ble lagt til grunn, da tidspunkt for ferdigstillelse er forskjøvet fra 2022 til 2024. Ved oppstarten manglet tilstrekkelig dokumentasjon og kunnskap til å kunne gi en

god prognose på når ferdigstillelse kunne skje. Prosess og utvikling av prosjektet var viktig og sterkt ønsket når styringsgruppen godkjente prosjektplanen i 2017. Det medvirket til at det ble valgt en offensiv tilnærming. Gjennom utarbeidelsen av prosjektet ble det avdekket at prosjektet hadde en betydelig kompleksitet knyttet til seg. Forhold som til regulering, politiske prosesser og samkjøring trengte tid for å bli avklart og for å komme på plass. Det er med bakgrunn i denne etterfølgende kunnskapen at tidsplanen for prosjektet ble forskjøvet med 2 år. Denne informasjonen er gitt av informant 1. Slik jeg tolker status for prosjektet pr. i dag er de i god rute for å nå hovedmålet innen justert dato for ferdigstillelse.

8.2.2 Delmål i prosjektplanen

Delmålene er i langt større grad konkrete, og innen delmålene for utdanning er de fleste målene svært konkrete og de færreste av disse målene er nådd enda. Den manglende måloppnåelsen fremstår som en naturlig konsekvens av at prosjektet er forskjøvet i tid med 2 år. Først når byggetrinn 1, som skal huse undervisningsdelen av Campus er på plass, er det grunnlag for å tilby nye studier i ønsket bredde og omfang. Fra en informant ble det opplyst om at nye studieretninger er i utvikling frem til åpningen av campus. Disse nye studieretningene utarbeides i samarbeid mellom utdanningsinstitusjonene og næringslivet. Næringslivet har fått komme med innspill til høyskolen i Molde og til fagskolen med hensyn til hvilken kompetanse de trenger i tiden fremover. I campuspoddens episode om fagskolen blir det nevnt at «Høyskolen på Vestlandet (HVL) tidligere forsøkte å etablere flere ingeniørstudier i Kristiansund, Florø og Bergen. Det var gode tilbakemeldinger fra næringslivet om tilbudet, men dessverre var det svært få søkere og tilbudet kunne ikke opprettholdes» (Campuspodden, 2021, ep4). Det er derfor viktig at de nye studieretningene både dekker behov i næringslivet, samt tiltrekker seg studenter. Ut fra foreliggende dokumentasjon og informasjon gitt i intervjuene, trekker jeg en konklusjon om at det arbeides godt og seriøst for å kunne tilby nye attraktive studier når byggetrinn 1 er klart, og Høgskolesenteret og Fagskolen kan flytte inn på campus. Det er derfor grunn til å tro at det blir god måloppnåelse her. Det forutsetter at trykket holdes oppe og at det utøves årvåkenhet for å fange opp trender og behov slik at nye studietilbud treffer ved at de fyller et behov og fremstår som attraktive for søkerne.

Etablering av et vekstmiljø blir ofte trukket frem som en av de største gevinstene ved å etablere campus og samlokalisering av de ulike aktørene. I «Campus F13» har det allerede

blitt etablert en felles arena for samarbeid og utvikling av prosjektet. Flere aktører har blitt knyttet til prosjektet før byggestart for campus og er godt i gang med samhandling og samarbeid seg imellom. Et viktig delmål er nettopp at samlokaliseringen vil føre til at mye kompetanse konsentreres. Det kan i sin tur utløse og oppfylle delmålet om synergier i form av kunnskapsdeling. Aktørene vil med dette gjøre hverandre gode og mer robust i konkurransesituasjonen de står i. Også her er det for tidlig til å trekke noen bastant konklusjon, men utviklingen ser ut til å gå i ønsket og riktig retning.

Et annet delmål er at forskningsmiljøer skal intensivere aktiviteten og i større grad samarbeide på tvers av organisasjoner. Møreforskings satsning på havforskning i Kristiansund er et viktig bidrag til å dra denne prosessen i gang. Det er også knyttet kontakter med lokale forskningsmiljøer på Tingvoll og på Sunndalsøra. En informant uttalte at forskningsmiljøene tidligere hadde vært lokalisert mer spredt, mens nå vil samles på ett sted i større grad. I prosjektplanen nevnes det at «campus skal fungere som en møteplass for kunnskapsmiljøer og næringslivet» (Prosjektplanen, 2017, s.11). Også her er det for tidlig til å trekke noen konklusjon ut over å peke på at det er tatt grep som legger til rette for delmålsoppnåelse på noe sikt.

Fellesnevner er her, som for økningen i studietilbudet, at prosessene avhenger av at byggeprosessen fullføres. Først når alle 3 byggetrinnene er fullført og alle bygningene tas i bruk vil det ligge godt til rette for å komme i disse «samhandlingsprosessene» som skal oppfylle delmålene. Det tegner bra for bygge- og utviklingsprosessen at utbygger har kjøpt campustomten. Tomten er ferdig regulert og rivningen av gammel bygningsmasse var planlagt ferdig ved påsketider i år. Byggetrinn 1 er tilnærmet fulltegnet av leietakere, og det er planlagt grunnstensnedleggelse for byggetrinn 1 i juni i år. «Planen om at første byggetrinn av campus er ferdigstilt for drift tidlig i 2024 som uttalte en av lederne i Devoldholmen» i campuspodden i juni 2021, fremstår som troverdig. Det er grunn til å tro at byggetrinn 2 og 3 nå kommer fortløpende.

8.2.3 Målsetning for fylkeskommunen

Fylkeskommunen har sin regionale planstrategi for 2020-2024 vektlagt fire langsiktige utviklingsmål. Disse målsetningene er basert på fylkeskommunens kunnskapsgrunnlag, regional planstrategi for Møre og Romsdal fylkeskommune og FNs bærekraftsmål.

«Møre og Romsdal skal vere eit føregangsfylke på samarbeid» (Regional planstrategi, 2020, s8). Dette er første målet som blir formidlet og er nært knyttet opp til visjonen til Campus Kristiansund. Samarbeid er et nøkkelord for Campus Kristiansund og er i stor grad vektlagt i dokumentene knyttet til prosjektet. Det ble også hyppig nevnt i intervjuene som ble gjennomført. Samlokaliseringen av alle aktørene på campus er klart i tråd med denne målsetningen om samarbeid. Samarbeid på tvers av fagmiljø, sektorer og næringslivet vil kunne gi samfunnet gode gevinster. I organisasjonsstrategien blir det vektlagt tre typer gevinster for fylkeskommunen:

- *Tid: Prosessforbetringar, forenkling, digitalisering*
- *Økonomi: Sparte midlar eller bevisste val for korleis vi riggar ein berekraftig økonomi*
- *Kvalitet: Betre og riktige tenester og auka eller ny verdi for brukarane, betre arbeidsmiljø, betre samarbeid, omdøme* (Organisasjonsstrategien, 2020, s.4)

«Møre og Romsdal skal bli miljøfylke nr.1» (Regional planstrategi, 2020, s9). Klima og miljø har blitt satt høyt på dagsorden i tiden etter Parisavtalen om klima. Norge er blant landene som har forpliktet seg til å kutte ned sine utslipp, og offentlig sektor har en viktig rolle i å lede an i «det grønne skiftet». Campus Kristiansund skal utvikles til en bærekraftig campus og de jobber for å oppnå en BREAM-NOR sertifisering. En slik sertifisering handler om at bygget er laget på en bærekraftig måte og som fører til nullutslipp av CO2. En BREAM-NOR sertifisering har fem ulike nivåer «Pass, Good, Very Good, Excellent og Outstanding» (Grønn byggalianse, 2022). Utenom bærekraft i byggene til campus vil kollektivtransport være et fokusområde. «Gamle rutebilstasjonen er revet for å lage plass til campus og det vil bli etablert nytt kollektivknutepunkt i sammenheng med prosjektet. Samtidig transporterer Sundbåten personer mellom øyene i Kristiansund og vil stoppe på campus når prosjektet er ferdigstilt» (Campuspodden, 2021, ep3). En informant uttalte seg om viktigheten av bærekraft i prosjektet da vedkommende i slutten av intervjuet ble spurt om det var noe de ville fremheve.

«Møre og Romsdal skal vere eit attraktivt og mangfaldig fylke der folk vel å bu» (Regional planstrategi, 2020, s10). Campus Kristiansund har mange muligheter for å øke attraktiviteten til både Kristiansund og Nordmøre. Som nevnt i kartleggingen har Kristiansund slitt med å tiltrekke seg nye innbyggere og folketallet har gått ned

sammenlignet med 2014. Et større lokalt utdanningsmiljø for høyere utdanning vil kunne føre til at færre flytter andre steder for å studere. Dette vil også kunne tiltrekke seg flere studenter fra andre deler av landet. Dessuten vil prosjektet skape nye arbeidsplasser både direkte knyttet til økning av ansatte på studiestedet, men også gjennom ringvirkningene av økt forsknings- og næringsaktivitet i byen.

Møre og Romsdal skal ha eit internasjonalt leiande næringsliv og ein innovativ offentleg sektor (Fylkeskommunen RPS, 2020, s11). Møre og Romsdal er allerede verdensledende innen skipsbygging og har en stor maritim klynge i fylket. Denne kompetansen vil kunne dra nytte av de ulike samarbeidsarenaene på campus for å innovere i maritim sektor. Samtidig vil forskningsmiljøer ha fordeler av å samarbeide med næringslivet og utvikle ny teknologi som skaper større verdier for lokalsamfunnet.

Fellesnevneren for måloppnåelse for fylkeskommunen er at dette først kan måles og evalueres når Campus Kristiansund har fått virket over noe tid.

8.2.4 Målsetninger for høyskolen i Molde

I punkt 7.3.4 som omhandler Høyskolens målsetning og strategier, fremgår det av figur 7, hva som er høyskolens universelle mål, som gjelder for både avdelingen i Kristiansund og i Molde. Jeg vil se særskilt på det jeg oppfatter er høyskolens mål og delmål, som er å utvide aktiviteten og være en viktig bidragsyter i realiseringen av konseptet Campus Kristiansund. Disse bygger selvsagt på de mål som er nedfelt i Strategi 2025 fra høyskolen.

Delmål 1 – Vekst/bli større og mer robust

Høyskolen har valgt en modell med samarbeid med andre, fremfor å bli fusjonert inn som en avdeling i en større enhet. Dette er et veivalg som står i motsetning til hva Høgskolen i Ålesund har valgt, som nå er en del av NTNU i Trondheim.

Konkurransesituasjonen gjør det ønskelig og til dels nødvendig, å få bygget ut studietilbudet. Med flere studenter og ansatte, vil nye studietilbud utvikles og tilbys i konkurranse med andre høyskoler og universiteter. Med lokalisering i en by av relativt liten størrelse i forhold til studenttallet, er det viktig å ha attraktive tilbud og samtidig unngå at nærliggende utdanningsinstitusjoner «spiser» av studentgrunnet. En del av

bildet er også at Høyskolen i Molde ikke vil være tjent med etablering av en konkurrent i Kristiansund. Det fremstår da som mer hensiktsmessig å ta eierskap og del i utviklingen av studietilbudet i Kristiansund.

Delmål 2

Bidra til økt studietilbud på Nordmøre og ta del i de synergier som skapes på campus i samspillet mellom aktørene, så som forskning, næringsliv og organisasjoner.

Det fremstår som naturlig at høyskolen bidrar i utviklingen av Campus Kristiansund da denne nettopp skal romme en videreføring av det høyskoletilbudet hvor HiMolde har vært en hovedleverandør helt tilbake til oppstarten i 1958. Det er en glidende overgang mellom mål og organisasjonsteori. Jeg kommenterer ikke videre her, men nøyer meg med å peke på at det også her tegner det bra mot måloppnåelse. Prosessen har kommet alt for kort til at det kan trekkes konklusjoner om måloppnåelse nå. Prosessen må dessuten måles i hele sin bredde opp mot strategi 2025, og ikke bare opp mot de to målene som jeg har trukket frem som særegne for HiMoldes deltakelse i prosjektet Campus Kristiansund.

8.3 Strategier for Campus Kristiansund

I prosjektplanen står det mye om mål, men lite direkte knyttet til strategi. Derfor har jeg sett nærmere på fylkeskommunens og høyskolen i Molde sine strategiplaner/organisasjonsstrategier. Jeg vil nå presentere noen av punktene fra disse strategiene som er av relevans for Campus Kristiansund, og som er knyttet til teorien i oppgaven. Jeg vil blant annet anvende en SWOT-analyse for å kartlegge Campus Kristiansund.

8.3.1 Møre og Romsdal fylkeskommunes organisasjonsstrategi

Fylkeskommunens nyeste organisasjonsstrategi er for perioden mellom år 2020-2032. Her presenterer fylkeskommunen hva de skal jobbe med i et langtidsperspektiv og hvordan de kan utvikle organisasjonen. Disse strategiene skal bidra til å løse både dagens og fremtidens utfordringer for fylkeskommunen. I teorien har jeg trukket frem Mintzbergs to strategiskoler, designskolen og planleggingsskolen. I Campus Kristiansund er det elementer fra begge skoleretningene. Styringsgruppen har likheter med en toppledelse i en enkel organisasjon, og har en viktig rolle med å formulere målsetninger og strategier. Prosjektplanen for campus er et resultat av en slik prosess. Samtidig er ledelsen opptatt av

å få input fra ulike aktører og disse må finne frem til kompromisser om videre strategi og planlegging. Teorien om strategiutvikling er mer egnet for enkle organisasjoner enn sammensatte, komplekse prosjekter med flere organisasjoner involvert. Fylkeskommunen fungerer som en koordinator mellom ulike aktører, noe som gjør strategiutviklingen komplisert. Oppgaver kan bli delegert på tvers av organisasjoner, noe litteraturen ofte kun omtaler internt i en organisasjon.

8.3.2 Høyskolen i Moldes organisasjonsstrategi

Høyskolen i Moldes «Strategi 2025» introduserer flere fokusområder, og jeg vil spesielt sette søkelys på trender og utfordringer som er formulert i strategien. I punkt T1 beskrives det om de «demografiske endringene som preger samfunnet og at Norge opplever en sterk sentralisering» (HiMolde, 2019). Campus Kristiansund vil gi lokalbefolkningen et utdanningstilbud som kan motvirke den negative demografiske utviklingen i Kristiansund. Dette vil gi lokale innbyggere et alternativ slik at de kan forbli hjemmeboende fremfor å måtte flytte til større byer for utdanning. Samtidig vil en samlet, sentral campus tiltrekke seg innbyggere fra andre byer og gi et konkurransedyktig studietilbud i forhold til andre utdanningsinstitusjoner.

8.3.3 Målsetninger, strategier og prosjekter er vanskelig å skille

Målsetninger og strategier er ofte vanskelig å skille fra hverandre. Jacobsen og Thorsvik beskriver i sin teori målsetninger som «en beskrivelse av hva man ønsker å oppnå og strategi som hvordan man skal oppnå målene» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.36). I praksis er det ikke like lett å skille mellom hva som er målsetninger og hva som er strategi. Beskrivelsene under punktene for henholdsvis mål og strategi for høyskolen er i praksis et godt eksempel på nettopp det. Et annet eksempel finner vi Kristiansund kommune, som i sin årsrapport har et hovedmål om: «Vi har et inkluderende, bærekraftig og seriøst arbeidsliv» (Kristiansund kommune, 2021). Som strategier for å løse dette lister kommunen opp ni punkter, jeg vil her vise to av disse.

- *Vi skal tilrettelegge for tilstrekkelig næringsareal for å øke arbeidsplassdekningen i regionsenteret Kristiansund.*
- *Vi skal tilpasse utdanningstilbudet til et framtidig arbeidsmarked, og skape en kultur for endringsvilje.* (Kristiansund kommune, 2021)

Disse to punktene ligner i stor grad på delmålsetninger, heller enn en detaljert strategi for å løse hovedmålet. Dette er en trend som går igjen i flere offentlige dokumenter om prosjekter, planer, målsetninger og strategier. Jeg vurderer derfor at skillet mellom strategi og målsetninger som beskrives i litteraturen er vanskeligere å definere i virkeligheten. Store prosjekter slik som Campus Kristiansund er veldig nøye på å formulere målsetninger i sine strategier. Praktisk sett virker det som at veien for å oppnå målene er vanskeligere å formulere når det er mye kompleksitet involvert. Campus Kristiansund er nettopp et eksempel på et prosjekt med stor kompleksitet og utfordringer. Dette er særlig knyttet til at prosjektleder i Møre og Romsdal fylkeskommune ikke selv har verktøyene til å styre prosessen, men er prisgitt samarbeidsvilje og samhandling fra de involvert aktørene for å styre prosjektet vel i havn. Det vises til informasjon gitt av informant 1.

8.3.4 SWOT-analyse

I rapporten fra Kruse Larsen lå det en SWOT-analyse til grunn for arbeidet, men disse er ikke tilgjengelig for meg (Informant 1). Jeg vil derfor lage en kort SWOT-analyse av Campus Kristiansund, og vise til hvordan en slik analyse kan være nyttig for den strategiske planleggingen av prosjektet. Den korte analysen vil baseres på informasjonen som er tilgjengelig per i dag. Først vil jeg se på styrkene til prosjektet. Deretter vil jeg se på om prosjektet har noen svakheter. Avslutningsvis vil jeg se på om prosjektet har noen trusler rettet mot seg og litt om hvilke muligheter som er tilgjengelige for prosjektet.

Kort om styrker og muligheter:

Campus Kristiansund innehar en stor nytteverdi og tar for seg behovet for campus som er kartlagt tidligere i oppgaven. En samlokalisering av aktørene vil bringe mye kompetanse til ett sted. Sentralisering er en sterk samfunnstrend, både som resultat av globalisering og økt konkurranse i samfunnet. Ferdigstilt Campus Kristiansund vil være mer konkurransedyktig enn dagens tilbud i Kristiansund fordi fagmiljøet vil stå sterkere sammen. Utdanningen i regionen vil få et stort løft både gjennom flere studieplasser og flere studieretninger. Campus Kristiansund skaper mange muligheter for lokalsamfunnet til utvikling av utdanningstilbudet, samarbeid mellom aktører, innovasjon, verdiskapning, bærekraft og byutvikling. Ifølge mine informanter og informasjon fra Campuspodden er det lagt stor vekt på at samarbeid kan oppnå «synergieffekter». Dette tolker jeg som positive effekter av økt samarbeid på tvers av aktører.

Kort om svakheter og trusler:

De fleste svakheter ved Campus Kristiansund handler om hva som skjer dersom man ikke oppnår de ønskede resultatene for prosjektet. Det er få direkte svakheter i prosjektet fordi det skal utfylle et behov og gi større bredde i utdanningstilbudet på Nordmøre. Den eneste direkte negative konsekvensen av prosjektet jeg har funnet, er at naboene til det nye campusområdet, vil få negative konsekvenser av bygningsarbeidet gjennom støy eller tap av utsikt osv. I det store bildet ser jeg på dette som små negative konsekvenser for et prosjekt som innebærer mange positive elementer. Prosjektet har stor samfunnsnytte. Den største utfordringen for Campus Kristiansund er knyttet til økonomien i prosjektet. Dette kan oppfattes som trusler mot ferdigstillelse av campus. Leiekontraktene er sentrale og for byggetrinn 1 som allerede på plass. For byggetrinn 2 og 3 er det avgjørende å finne passende aktører som vil inngå langsiktige leiekontrakter for lokaler på campus. Det er også viktig å unngå store kostnadsoverskridelser, slik at man ikke blir tvunget til å gjøre endringer i prosjektet av økonomiske grunner. I forhold til utdanning er det avgjørende at de nye studieretningene dekker behovet i næringslivet og samfunnet. Dårlige søkertall i fremtiden, vil også kunne bli en trussel for det nye tilbudet som utvikles i Kristiansund.

Jeg går ikke mer i detaljer om SWOT her. Vurderingstemaene er skrevet ut under andre punkter i oppgaven. Målet er kun få vist frem at nettopp bruk av SWOT-analyse har vært et viktig verktøy i arbeidet med masteroppgaven.

8.3.5 Sammenheng mellom ulike planer og strategier

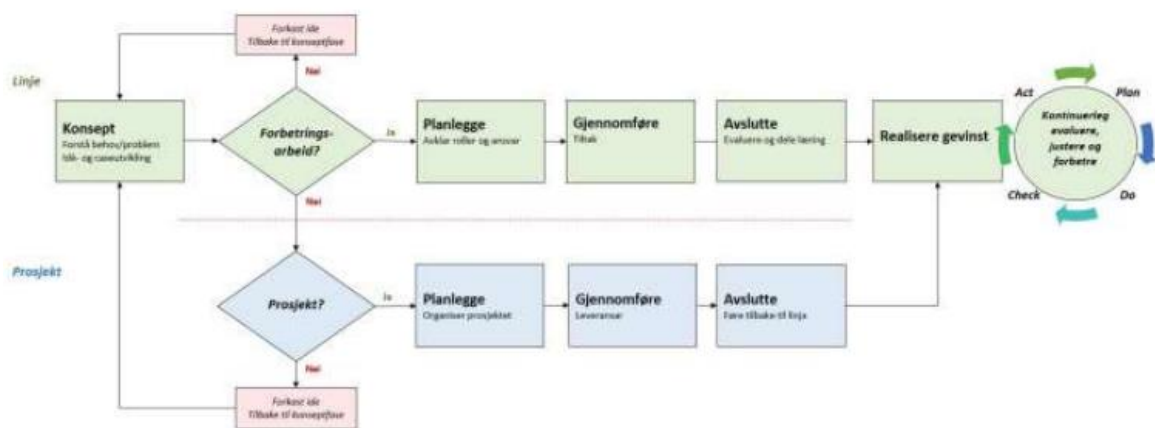
Prosjektene Campus Kristiansund og Byen som regional motor, har en klar sammenheng i sin utforming og målsetning. Dette er en del av den strategiske planleggingen til fylkeskommunen, og fungerer som en rød tråd i deres planer og strategier. Den overordnede strategiske planstrategien (RPS) legger føringer for hvilke målsetninger og verdier som skal vektlegges i alle av fylkeskommunens prosjekter, planer og strategier. Ofte er det samsvarende planer og strategier på tvers av aktørene også. Flere av høyskolens mål og strategier som er fremhevet tidligere i oppgaven har slående likhet med hva fylkeskommunen og Kristiansund kommune har vektlagt.

8.4 Endringsledelse i Campus Kristiansund

I Campus Kristiansund er det lagt mye ansvar på prosjektledelsen for å få gjennomført prosjektet. Dette har mange likhetstrekk med strategi E. Målene for prosjektet ønsker å

oppnå kvantitative resultater som kan måles. Både gjennom økning av studieplasser, opprettelse av nye arbeidsplasser og verdiene som skapes på campus i Kristiansund. I strategi O fremheves verdier som kan være vanskelige å måle. På Campus Kristiansund vil det på nåværende tidspunkt være umulig å analysere hvor stor positiv effekt samlokaliseringen av aktørene kan skape. Dette vil være et typisk kjennetegn for strategi O, som i større grad setter søkelys på læringsevne og organisasjonsutvikling som ikke er knyttet til økonomiske eller kvantitative målsetninger.

I starten av praksisperioden hos fylkeskommunen i 2021 fikk jeg et kort introduksjonskurs i prosjektledelse, som er svært tett knyttet til endringsledelse. Fylkeskommunen skiller mellom to varianter av prosjektutvikling i organisasjonen. Forbedringsarbeid knyttet til linja, noe som betyr at man utvikler eller forbedrer eksisterende tjenester. Dette kan for eksempel innebære implementering av ny teknologi, effektiviseringstiltak eller andre tiltak som forbedrer en eksisterende tjeneste eller et produkt. Linjearbeid foregår kontinuerlig i organisasjonen. Campus Kristiansund er komplekst nok til å regnes som et eget prosjekt. Prosjektet er ikke bare en utbedring av nåværende tjenester, men opprettelsen av en helt ny avdeling. Derfor er det nedsatt en prosjektledelse for å se til utviklingen av prosjektet og at det blir gjennomført innen en viss tidsramme. Prosjekter uten klar ledelse står i større fare for å ikke bli gjennomført og tidsfrister vil være avgjørende for å sikre fremgang. Under er en figur som viser fylkeskommunens modell for linje og prosjektarbeid.



Figur 11

8.5 Hovedtemaer i prosjektet

8.5.1 Utdanning

Utdanning er hovedkjernen i Campus Kristiansund, slik som omtalt i analysen. Høyskolen i Molde skal utvikle nye studieretninger i samspill med andre aktører med interesse for å øke studietilbudet. Både næringslivet og forskningsmiljøet vil ha nyttige innspill med hensyn til hvilke behov som må dekkes i samfunnet. Det er avgjørende at Campus Kristiansund vil tiltrekke seg flere studenter, og at man ikke gjentar historien som da HVL forsøkte å etablere nye studieretninger i Kristiansund. Jeg mener at totalpakken som inngår i prosjektet vil bidra til større attraktivitet for studenter ved Campus Kristiansund. Fagskolen vil få et kraftig løft ved å komme seg inn i nye lokaler, samtidig som at de i senere tid har fått mer anerkjennelse i samfunnet. Per Nyborg nevner i sin artikkel hos Khrono at «det er på tide at vi har et helhetlig system for høyere utdanning» (Khrono Nyborg, 2022). Campus Kristiansund er unikt i den forstand at den samler både høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning, samt resterende aktører. Om Campus Kristiansund lykkes med mange av sine målsetninger og opplever økte verdier som følge av samlokaliseringen av aktørene, kan dette fungere som et pilotprosjekt for senere lignende prosjekter i andre deler av Norge.

8.5.2 Byutvikling

Det vises til tidligere gjennomgangen av reguleringsprosessen. Kristiansund kommune, byggherre/tomteeier og styringsgruppen/prosjektledelsen for Campus Kristiansund har med basis i innsendt forslag til reguleringsplan utformet en endelig plan som er vedtatt av bystyret. Det danner grunnlag for en spennende og innovativ utvikling av en helt ny bydel med meget sentral beliggenhet i sentrum. Byggetrinn 1 er tegnet ut og byggestart er allerede i sommer, mens byggetrinn 2 og 3 er under god planlegging.

I tillegg til selve utbyggingen av Campus, med revitalisering og utvidelse av bysentrum er det påregnelig at det også vil bli bygget boliger for å gi tak over hodet til de nye studentene som kommer til byen. Studentsamskipnaden i Molde er invitert inn i prosessen og har fått plass i styringsgruppen for Campus Kristiansund. Økningen i antall studenter blir såpass betydelig at det neppe vil være kapasitet til å huse alle. En utbygging er også viktig for å holde husleienivået nede, samtidig som det vil være et godt tilskudd til ytterligere byggevirksomhet som ringvirkning av etableringen av Campus Kristiansund. Tilsvarende

vil økt aktivitet på campus og i forskningsparken, gi nye arbeidsplasser med antatt tilflytting og påfølgende behov for bolig.

Også her er det for tidlig å si for mye om utviklingen videre, men pilene peker mot at etablering av Campus Kristiansund vil bidra med byutvikling både direkte og indirekte gjennom økt aktivitet også utenom selve studiekonseptet.

8.5.3 Vekstmiljø, innovasjon og samlokalisering

Vekstmiljø blir trukket frem som en arena for å skape verdier og øke kunnskap i regionen. I oppgaven har jeg ofte referert til «synergieffekter», altså positive effekter som direkte resultat fra samarbeidet mellom aktørene. Synergieffekter kan kun oppnås når man samarbeider, der ulike aktører bruker sin kunnskap i felleskap for å oppnå bedre resultater. Næringslivet og forskningsmiljøene på campus har en mulighet til å øke innovasjonen i regionen med samarbeid i ulike prosjekter. Økt innovasjon vil i større grad føre til økt verdiskapning, som gir positive ringvirkninger for Nordmøre. Samlokalisering gjør at terskelen for å samarbeide blir lavere, samtidig som det vil være enklere å få tak i relevante aktører. I Campuspodden trekkes det frem et eksempel «om felles kantine og hvordan et så enkelt tiltak kan føre til mer kontakt mellom ulike aktører på campus. For eksempel kan kantina ha studenter, bedriftsledere, forskere og grundere gir lettere tilgang for alle parter til hverandre» (Campuspodden, 2020, ep.1) Videreføringsverdien av ulik kunnskap vil gi bedre resultater i motsetning til at alle jobber alene.

8.5.4 Bærekraft

Bærekraft er et nøkkelord som ofte trekkes frem i dagens samfunnsdebatt. Fra innbyggernes side blir det satt krav om at nye prosjekter som Campus Kristiansund er bærekraftige. Offentlig sektor har gjennom aktører som fylkeskommunen, Kristiansund kommune og staten (indirekte) en forpliktelse til å følge internasjonale målsetninger om klimamål. I analysen ble det henvist til fylkeskommunens søkelys mot FNs bærekraftsmål og hvordan de setter føringer for organisasjonens handlemønster. Bærekraftige bygg vil både være bra for miljøet, men kan også innebære en økonomisk gevinst på sikt. Strømprisene har skutt i været og flere bærekraftige tiltak kan iverksettes for å redusere store utgifter til strøm. Videre er campus plassert sentralt slik at det meste i byens kjerne vil være tilgjengelig innen gåavstand. Den nye rutebilstasjonen vil gi muligheter for miljøvennlig transport/pendling fra andre deler av kommunen eller lokalmiljøet. Møre og

Romsdal er dessverre i stor grad et fylke hvor mange innbyggere er avhengig av privatbil. Det er derfor også tilrettelagt for parkering under bakkenivå på campus, noe som nødvendigvis ikke er veldig positivt fra et bærekraftig perspektiv. Likevel er bilmarkedet i endring og stadig flere elbiler inntar våre veier, samtidig som bildeling blir med vanlig. I dette tilfelle vil det være funksjonelt og nyttig å ha parkering tilgjengelig.

9.0 Konklusjon

Prosjektet ser i hovedsak ut til å komme i mål i tråd med forutsetningene. Det vises til målet om sametablering av en campus i bysentrum med 1400 studieplasser fordelt på høyskolestudier, tilbud på fagskolenivå og EVU (etter og videreutdanning). Høyskolen vil tilby flere studieplasser enn fagskoledelen. Ferdigstillelse innen opprinnelig plan har vist seg å bli krevende, og tidsplanen er utvidet med to år. Målsettingen om ferdigstillelse i 2022 lar seg ikke oppfylle, og planen nå er ferdigstillelse i år 2024 for byggetrinn 1. Det gjenstår, naturlig nok, også en del arbeid med å bestemme og få på plass studielinjer/tilbud ved full drift, dvs. fra 2025 av.

Med oppstart av byggetrinn 1 med tilnærmet fulltregnet leiekontrakter, stor lokal entusiasme og god prosjektstyring, er det det grunn til å tro at Campus Kristiansund blir en suksess. Det er mange positive ringvirkninger, ut over selve målet med å få på plass et bedre tilbud for høyere utdanning på Nordmøre. Øvrige delmål om at prosjektet Campus Kristiansund skal bidra til byutvikling, innovasjon, forskning, økning i antall arbeidsplasser og stabilisering av folketall ser ut til å være oppnåelige. Dette lar seg ikke måle nå, men realiseringen av Campus Kristiansund vil uansett bidra til å dra utviklingen i en bedre og mer positiv retning.

Prosjektet styres godt og er over en kritisk fase ved at byggeprosessen starter opp allerede i juni i år. Alt ligger godt til rette for en god måloppnåelse, både med hensyn til hovedmål og delmål i prosjektet.

10.0 Kildeliste

10.1 Bøker

Christensen, Tom. Egeberg, Morten. Lægreid, Per. Aars, Jacob. *Forvaltning Og Politikk*. 4. Utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget, 2014.

Jacobsen, Dag Ingvar. *Organisasjonsendringer Og Endringsledelse*. 3. Utgave. ed. Bergen: Fagbokforlaget, 2018.

Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik, Jan. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4. Utgave. ed. Bergen: Fagbokforlaget, 2016.

Johannessen, Asbjørn. Christoffersen, Line. Tufte, Per Arne. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 5. Utgave. ed. Oslo: Abstrakt Forlag, 2016.

Knudsen, Harald. Flåten, Bjørn-Tore. Falkenberg, Joyce. Holbek, Jonny. Johnsen, Åge. Stensaker, Inger G. *Strategisk Ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2015.

Ringdal, Kristen. *Enhet Og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig Forskning Og Kvantitativ Metode*. 4. Utg. ed. Bergen: Fagbokforlaget, 2018.

10.2 Artikler og nettsider

Byggeindustrien.no. 2022. «Betonmast Røsand bygger Campus Kristiansund». Hentet 07.05.2022. <https://www.bygg.no/betonmast-rosand-bygger-campus-kristiansund/1496217/>

Grønn byggallianse. 2022. «Nysgjerrig på BREEAM-NOR?» Hentet 02.05.2022. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>

Høgskolesenteret i Kristiansund. 2022. «Om høgskolesenteret». Hentet 01.03.2022. <https://hiksu.no/om-hogskolesenteret-i-kristiansund/>

Høgskolen i Molde. 2022. «*Signerte leiekontrakt for Høgskolen i Molde på Campus*». Hentet 25.04.2022. <https://www.himolde.no/om/aktuelt/aktuelle-saker/2022/signerte-leiekontrakt-for-hogskolen-i-molde-pa-cam.html>

Khrono. Hagen, Herman B. 2022. «*Fagskolene vil levere bachelor. Her møter de motstand*» Hentet 04.05.2022. <https://khrono.no/fagskolene-vil-levere-bachelor-her-moter-de-motstand/679907>

Khrono. Nyborg, Per. 2022. «*Mot et helhetlig system i høyere utdanning*». Hentet 04.05.2022. <https://khrono.no/mot-et-helhetlig-system-i-hoyere-utdanning/648310>

KNN. 2022. «*Om KNN*». Hentet 20.04.2022. <https://knn.no/om-knn/>

Møreforsking. 2022. «*Om oss*» Hentet 13.03.2022. <https://www.moreforsk.no/om-oss/vi-tilbyr/631/0/>

Møreforsking. 2019. «*Får 4 millioner til å bygge opp forskningsmiljø ved Campus Kristiansund*». Hentet 13.03.2022. <https://www.moreforsk.no/om-oss/nyheter/samfunn/far-4-millioner-til-a-bygge-opp-forskningsmiljo-ved-campus-kristiansund-/1118/3399/>

NEAS. 2022. «*Om oss*». Hentet 12.03.2022. <https://neasgruppen.no/om-oss/>

NEAS. 2022. «*Eierstruktur*». Hentet 12.03.2022. <https://neasgruppen.no/om-oss/eierstruktur/>

NOKUT. 2022. «*Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring*». Hentet 08.04.2022. <https://www.nokut.no/norsk-utdanning/nasjonalt-kvalifikasjonsrammeverk-for-livslang-laring/>

Nordmøre IPR. 2022. «*Om oss*». Hentet 15.05.2022. <https://www.nipr.no/tjenester/om-oss/>

NRK. 2021. «*NEAS velger Campus Kristiansund*». Hentet 07.03.2022. <https://www.nrk.no/mr/neas-velger-campus-kristiansund-1.15708813>

SSB. 2022. «*Kommunefakta Kristiansund*» Hentet 17.04.2022.

<https://www.ssb.no/kommunefakta/kristiansund>

Vindel. 2022. «Om oss». Hentet 06.03.2022. <https://www.vindel.no/om-oss>

10.3 Dokumenter og rapporter

Campus Kristiansund. 2017. «*Prosjekt Campus Kristiansund – Prosjektplan*».

<https://mrfylke.no/om-oss/prosjekta-vaare/campus-kristiansund>

Campus Kristiansund. 2022. «*Statusrapport til styringsgruppen til møte 16 mars 2022*».

(Intern rapport fra informant)

Campus Kristiansund. 2021. «*Styringsgruppemøte 28 mai*» (Internt notat fra informant)

Devoldholmen Utvikling AS. 2021. «*Detaljregulering – Arealet mellom Nordmørskaia og*

Astrups gate». https://www.kristiansund.kommune.no/_f/p1/i3e5dff75-d0d3-4767-bae3-3a1cbb0636c4/r-288-planbeskrivelse_rev141021.pdf

Høgskolen i Molde. 2019. «*Strategi 2025*». <https://www.himolde.no/om/strategi/>

Kristiansund kommune. 2021. «*Årsrapport 2021*».

https://www.kristiansund.kommune.no/_f/p1/ic91dfbbe-1bfc-4114-af98-05440768cecd/arsrapport-2021.pdf

Kruse Larsen. 2016. «*Framtidig strategi for høgskolesenteret i Kristiansund*». (Intern rapport fra informant)

Kommunal og moderniseringsdepartementet. 2018. «*Meld.St.6*».

<https://www.regjeringen.no/contentassets/4095feb6db1f4c228552fe41d4d18ff2/no/pdfs/stm201820190006000dddpdfs.pdf>

Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*Organisasjonsstrategi 2020-2032*»

Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*RPS Regional planstrategi Møre og Romsdal*»

Røsdal, Trude. Næss, Terje. Capasso, Marco. Solberg, Espen. 2018. «*NIFU Rapport 2018:17 – Videreutvikling av Campus Kristiansund: En kartlegging*».

Statsbygg. 2019. «*Lokaliseringsrapport*» (Intern rapport fra informant)

11.0 Vedlegg

11.1 Figurer

Figur 1 Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*Organisasjonskart*»

Figur 2 NOKUT. 2022. «*Korleis er kvalifikasjonsrammeverket bygd opp?*»

Figur 3 Vindel. «*Campus F13 – Samling av vekstmiljø i forkant av Campus Kristiansund*»

Figur 4 SNL. 2022. «*SWOT-analyse*». <https://snl.no/SWOT-analyse>

Figur 5 Kristiansund kommune. «*Informasjon om Campus Kristiansund*». https://www.kristiansund.kommune.no/_f/p1/ibba3a37c-1500-4ed9-9d21-04307705ad1a/vedlegg-nr-10-informasjon-om-campus-kristiansund.pdf

Figur 6 Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*Organisasjonsstrategi*»

Figur 7 Høgskolen i Molde. 2019. «*Strategi 2025*». <https://www.himolde.no/om/strategi/>

Figur 8 Devoldholmen Utvikling AS. 2021. «*Detaljregulering – Arealet mellom Nordmørskaia og Astrups gate*»

Figur 9 Campus Kristiansund. 2018. «*Prosjekt Campus Kristiansund – Prosjektplan*»

Figur 10 Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*RPS Regional planstrategi Møre og Romsdal*»

Figur 11 Møre og Romsdal fylkeskommune. 2020. «*Organisasjonsstrategi 2020-2032*»