



Høgskolen
i Innlandet

Saksbehandler: Kristin Garstad
kristin.garstad@inn.no
Saksnr.: 17/00001-370
Dato: 26.09.2022
Side 1 av 2

Møteinnkalling: Innkalling og agenda, møte i høgskolestyret 03.10.2022

Navn på innkalte:

Maren Kyllingstad, Christl Kvam, Thomas Breen, Björn Åstrand, Bent Sofus Tranøy, Harald Thuen, Ulla Higdem, Marte Monsen og Hanne Furuheim
Nye studentrepresentanter er klare 29. september.

Tidspunkt og sted:

Møtet avholdes på studiested Lillehammer, klasserom K121/K122 i 1. etasje i Nyhove.

- [Ankomst og parkering](#)
- [Finn frem på studiested Lillehammer \(Mazemap\)](#)

Agenda:

Kl. 09.00-11.30 Ordinært styremøte

- Møtet settes
- Rektor orienterer
- Presentasjon av doktorgradsprogrammet Innovasjon i tjenesteyting – offentlig og privat sektor (INTOP) v/ ph.d.-leder Martin Rønningen
- Behandling av saker iht sakslisten.

Kl. 11.30-18.00 Styreseminar

- Se vedlagte program.

Ordinært styremøte vil bli strømmet. Lenke legges tilgjengelig på [inn.no under fanen Hva skjer](#). Styreseminaret er lukket og forbeholdt styrets faste medlemmer. 1. varaer inviteres til å delta.

Saksdokumenter:

[Saksdokumentene kan hentes fra inn.no](#). Styremedlemmene har også tilgang til saksdokumentene via eMeetings Prepare.

Elverum, Lillehammer 26. september 2022

Maren Kyllingstad
Styreleder

Peer Jacob Svenkerud
Rektor



Høgskolen
i Innlandet

Vedlegg

Program styreseminar kl. 11.30-18.00

Kl. 11.30-12.30

Universitetssøknad

v/ prosjektleder Anna L. Ottosen
Grunnlagsdokumenter ettersendes.

Kl. 12.30-13.15

Lunsjpause i kantina

Kl. 13.15-14.45

Besøk hos Den norske filmskolen

Foreløpig program:

- Velkommen og visning av «Kosmonauta» (i kinoen)
- Fokus på historiefortelling og fremtidsvisjoner for fakultetet (i Visningsrommet)
- Introduksjon til Cinematografi, stipendiatprosjekt og lokal forankring i et internasjonalt perspektiv. Mulighet til å teste VR og bli kjent med kamera og lysutstyr (i studio 1)

Kl. 14.45-15.00

Pause. Vi går tilbake til Nyhove.

Kl. 15.00-17.00

Konseptvalgutredningen (KVU)

- Innledning og oppsummering av prosessen v/ prosjektleder Marit Torgersen
- Klima og miljø v/ Statsbygg
- Litt om eksterne kontakter og prosesser v/ Marit Torgersen
- Innledning om rektors vurderinger og anbefalinger v/ eiendomsdirektør Jan Aasen
 - Saksunderlag ettersendes
- Befaring

Kl. 17.00-18.00

Middag i kantina

Vi håper alle styremedlemmene og 1. varaene har anledning til å spise middag sammen. Gi beskjed til kristin.garstad@inn.no så snart som mulig hvis du er forhindret fra å delta.

Saksliste

Godkjenning av innkalling

Godkjenning av sakskart

Vedtakssaker

32/22 Innkalling og agenda, møte i høgskolestyret 03.10.2022	3
33/22 Høring - ny universitets- og høyskolelov	5
34/22 Satsningsforslag for 2024 fra Høgskolen i Innlandet	8
35/22 Møteplan for høgskolestyret HINN våren 2023	13

Diskusjonssaker

Orienteringssaker

22/22 Prosjekt evaluering av administrativ organisering - videre oppfølging	16
23/22 Innlandet Science Park - videre utvikling	81
24/22 Samarbeid- og samordningsprosess DNF og AMEK - status pr. ultimo september 2022	87
25/22 Delårsregnskapet for 2. tertial 2022	89

Referatsaker

32/22 Protokoll Høgskolestyret 29.08.2022	112
33/22 Delårsregnskap for 2. tertial 2022	120
34/22 Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon	128
35/22 Innhenting av investeringsplan	132
36/22 Energisparing i lokale for statlege verksemnder	139



Høgskolen
i Innlandet

Arkivsak-dok. 22/03988-2
Saksbehandler Hans Petter Nyberg

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato

HØRING - NY UNIVERSITETS- OG HØYSKOLELOV

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret tar saken til orientering, og ber rektor utforme HINN's høringsinnspill i tråd med saksfremlegget og drøftingen i styremøtet.

Sammendrag:

Kunnskapsdepartementet har sendt på høring forslag til endringer i regelverket som er regulert i dagens lov om universiteter og høyskoler. Innspillene fra denne høringen skal sammen med lovendringene som er gjennomført i 2021 og 2022, NOU 2020: 3 og høringsinnspillene til NOU-en danne grunnlaget for en lovproposisjon med forslag om ny universitets- og høyskolelov.

Departementet fremhever selv i sitt oversendelsesbrev forslaget om å endre to-sensorordningen, at reglene om midlertidige ansettelser strammes inn og at beslutningsmyndigheten for nedleggelse av studiesteder mv. legges til Kongen i statsråd. I tillegg er flere endringsforslag på utdanningsområdet en del av høringen. Rektor orienterer her om hvordan HINN stiller seg til departementets forslag til endringer på de tre fremhevede områdene, og ber styret om innspill til hvordan HINN bør stille seg til forslaget om hvor nedleggelse skal besluttes.

Se hele høringsnotatet her:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-grunnlag-for-ny-universitets-og-hoyskolelov/id2917970/>

Bakgrunn:

Endring i to-sensorordning ved eksamenssensur

Forslagene til svar fra HINN innenfor utdanningsområdet er utarbeidet etter brede drøftinger iblant annet utdanningsutvalget. I spørsmålet om det skal iverksettes en to-sensorordning for alle eksamener fra og med 15 studiepoengs størrelse vil rektor foreslå at HINN bidrar til å synliggjøre at dette vil medføre en uønsket dreining av ressursbruk fra undervisning til sensur. Det kan også medføre at eksamener deles opp i mindre enheter enn ønskelig av ressurs hensyn.

Det er tidligere vedtatt endringer i loven som vil medføre at alle eksamener skal sensureres av to sensorer. Iverksettelsen av denne endringen er satt på vent, og derfor er det faglige vurderinger og høgskolens forskrift om opptak, studier og eksamen som avgjør om det skal være to sensorer ved eksamener ved HINN.

Redusert mulighet for midlertidige ansettelser

Kunnskapsdepartementet foreslår at muligheten for å foreta midlertidige ansettelser i vår sektor skal innskrenkes. Fra politisk ledelse er det fremhevet at omfanget av slike ansettelser er for høyt, og det har lenge vært gitt føringer om at midlertidigheten må reduseres. Det forslaget som nå er ute på høring skal bidra til denne ambisjonen. I tillegg til en reduksjon i antallet midlertidig ansatte, vil forslaget bidra til at det gjøres en opprydding i de ulike reglene som hjemler midlertidig ansettelse.

Etter rektors vurdering er det viktig at det i en diskusjon om omfanget av midlertidige ansettelser gjøres et tydelig skille mellom midlertidighet som er uønsket og negativ for medarbeidere, og midlertidighet som er faglig begrunnet og positiv for virksomhetene. Dersom man bare, som i departementets forslag, har en nedgang i den totale midlertidigheten for øye vil det gi uheldige utslag. Forslagene som iverksettes bør heller ha som formål å redusere den uønskede midlertidigheten.

Endring i fullmakt til å beslutte nedleggelse av studiesteder og sentrale profesjonsfag

Kunnskapsdepartementet foreslår at UH-lovens § 9-2 (4) endres med følgende tillegg i fet tekst:

*Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt. **Nedleggelse av studiesteder og avvikling av sentrale profesjonsfag med stor regional betydning skal avgjøres av Kongen i statsråd***

Departementet ber særskilt om innspill til om en slik endring, dersom den vedtas, bør begrenses til bare å gjelde studiesteder og sentrale profesjonsfag som allerede finnes i dag. Dvs. at styret selv kan legge til studiesteder og utdanningstilbud de har vedtatt å opprette etter lovendringen.

Etter dagens forståelse er det opp til den enkelte institusjon både å opprette og nedlegge nye utdanningstilbud innenfor de rammene de faglige fullmaktene setter.

Når det gjelder studiesteder er det UH-lovens § 9-2 (4) om at styret selv fastsetter den interne organiseringen som regulerer opprettelse og avvikling.

Departementet har lagt til grunn at dette innebærer at styret har ansvaret for å vurdere nedleggelse av studiesteder, men at departementets instruksjonsmyndighet ikke er avskåret. Det innebærer at departementet kan treffe endelig beslutning om nedleggelse av studiesteder.

Styrene ansvaret for faglige prioriteringer, strategisk utvikling og intern organisering, jf. uhl. §§ 9-1 og 9-2. Departementets styring har vært tilpasset dette, og styringen av universitets- og høyskolesektoren har vært på overordnet og strategisk nivå.

Imidlertid er ikke departementets instruksjonsmyndighet avskåret i loven, slik at departementet kan instruere institusjonene i spørsmål om for eksempel nedleggelse av studiesteder og intern organiseringen. Denne muligheten har hittil kun vært benyttet i et meget begrenset omfang.

I høringsnotatet skriver departementet at det i universitets- og høyskoleloven er lagt tydelig til grunn at universiteter og høyskoler i Norge skal ha stor grad av autonomi. Imidlertid har beslutninger om nedleggelse av studiesteder og avvikling av sentrale profesjonsfag en side til distriktpolitiske mål. Dersom en institusjon legger ned et studiested eller avvikler et sentralt profesjonsfag, kan dette få stor betydning for både arbeidsplasser og befolkningen i området. Slike beslutninger kan dessuten hindre regjeringen å nå målet om god tilgang til utdanning over hele landet.

Departementet mener det klare utgangspunktet bør være at styret ved institusjonene skal ha ansvaret for den interne organiseringen av virksomheten, men at hensynet til distriktpolitiske konsekvenser tilsier at avgjørelser om nedleggelse av studiesteder og avvikling av sentrale profesjonsfag med stor regional betydning bør være en politisk beslutning. Med sentrale profesjonsfag med stor regional betydning sikter departementet til for eksempel lærerutdanning, sykepleierutdanning og andre profesjonsutdanninger som typisk tiltrekker seg mange studenter.

Rektor vil, etter å ha drøftet spørsmålet i HINNs ledergruppe, fremheve at institusjonene i vår sektor har en større grad av autonomi enn mange andre statlige virksomheter. Dette er begrunnet i vårt samfunnsoppdrag og i at høyere utdanningsinstitusjoner historisk har hatt en friere rolle og en stor faglig frihet. Forslaget som nå er på høring vil begrense denne autonomien. Historisk har det vært liten grad av uenighet i disse sakene mellom sentrale myndigheter og den enkelte institusjon, og etter rektors vurdering er det derfor unødvendig med en innskrenkning i institusjonenes autonomi. Spørsmål om nedleggelse i det omfang som foreslås lovregulert må uansett drøftes nøye før det eventuelt besluttet. Institusjonenes ansvar for egen økonomiske bærekraft vil være et viktig moment å ivareta for et styre, og det vil være meget krevende å håndtere et slikt ansvar dersom det ikke er mulig å kutte nødvendige kostnader.

Dersom den foreslåtte endringen i loven blir vedtatt mener rektor at endringen kun bør gjelde studiesteder og utdanninger som er opprettet før loven trer i kraft.



Arkivsak-dok. 22/03924-5
Saksbehandler Hans Petter Nyberg

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato

SATSNINGSFORSLAG FOR 2024 FRA HØGSKOLEN I INNLANDET

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret gir rektor fullmakt til å ferdigstille innspillet fra HINN til statsbudsjettet for 2024.

Sammendrag:

I tildelingsbrevet for 2022 pkt. 5.2 inviterer Kunnskapsdepartementet UH-institusjonene til å melde inn behov for større satsinger utenfor rammebevilgning. Fristen for innsendelse er 01.11.2022 .

(https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kd/anbud-konsesjoner-og-brev/brev/utvalgte_brev/2022/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2022/id2892154/)

Det skal, i prioritert rekkefølge, gis en tekstlig omtale av det enkelte satsningsforslag. Omtalen må redegjøre for hvordan tiltaket er knyttet til målene for sektoren og institusjonens egne mål og profil, oppgi beløpet det søkes om og besvare relevante spørsmål i utredningsinstruksen. Hvis det foreslås tildeling av nye studieplasser må forslaget inneholde antall studieplasser (inkludert type, varighet og kategori A-F), men kostnadsanslag er ikke nødvendig.

Styret behandlet forslaget som ble sendt i 2021 grundig, og foreløpig er det ikke tildelt midler til HINN i tråd med forslaget. Rektor foreslår derfor å spille inn tilsvarende behov som i 2021. Det er foreslått noen endringer i beskrivelsen av de studieplassene det søkes om

Rektor ber om fullmakt til å justere satsningsforslaget for 2024 dersom regjeringens forslag til statsbudsjett for 2023, som jo legges frem etter styremøtet 3.10, gir grunn til det.

Forslag til tekst:

Budsjettforslag for 2024 - satsingsforslag utenfor rammen fra Høgskolen i Innlandet

Vi viser til tildelingsbrevet for 2022, og oversender høgskolens innspill til budsjett for statlige høyskoler og universitet for 2024 – satsingsforslag utenfor budsjettammen. Saken ble behandlet av høgskolestyret den 03.10.22, og rektor fikk fullmakt til å ferdigstille innspillet fra HINN i tråd med behandlingen i styret.

Tabell 1 viser en oppsummering av HINN sitt innspill til budsjettforslag for 2024 med satsinger utenfor budsjettammen. Forslagene er nærmere beskrevet under.

Tabell 1. Budsjettforslag for 2024.

Prioritet	Satsingsforslag	2024	2025	2026
1.	Midler til 10 rekrutteringsstillinger	13,9 mill.	13,9 mill.	13,9 mill.
2.	Studieplasser			
3.	Forskningssenter	20,0 mill.	20,0 mill.	20,0 mill.

1. Midler til rekrutteringsstillinger 10 stk.

HINN har «ph.d.-utdanning av høy kvalitet i sterke fagmiljøer» som et av delmålene i vår utviklingsavtale med KD. En av måleindikatorene på dette målet er stabilitet i forskerutdanningene, som også er et av de kvantitative kravene som må være oppfylt for å kunne oppnå akkreditering som universitet. Dersom HINN skal opprettholde den nødvendige stabilitet i våre forskerutdanninger må vi ha et tilstrekkelig stipendiater finansiert over vår årlige tildeling. HINN er kun tildelt midler til 65 faste rekrutteringsstillinger, og har derfor omdisponert basismidler fra andre formål for å kunne ha flere stipendiater i løp. Vi har i tidligere budsjettforslag bedt om en betydelig økning av antallet tildelte rekrutteringsstillinger, men i denne omgang ber HINN om at de 10 midlertidige rekrutteringsstillingene vi ble tildelt i RNB 2020 gjøres faste.

2. Studieplasser

HINN har forventet en mulig endring av gradsforordningen i retning av å gi flere institusjoner muligheten til å tilby masterutdanning innen rettsvitenskap og profesjonsutdanning i psykologi. Våre bachelor-utdanninger innen disse fagområdene holder høy kvalitet og har stor søkning, og internt er HINN derfor godt i gang med å legge grunnlaget for å etablere nye utdanninger på disse områdene. Høgskolen arbeider kontinuerlig med videreutvikling av studieporteføljen, og vi vil derfor informere om at vi vil søke om dette dersom styret fattet endelig vedtak i den retning. Det er en forutsetning at HINN tildeles nye studieplasser for formålet.

Konkret foreslår HINN å søke midler til følgende utdanninger:

- BA i bioingeniør – 30 plasser
- BA paramedic med Y-veg – 30 plasser
- BA vernepleie fleksibel – 40 plasser
- BA sykepleie – 15 midlertidige gjøres faste



- BA i skog – 5 midlertidige gjøres faste
- MA i audiovisuelle fortellinger – til sammen 24 faste plasser
- MA i bærekraftig landbruk – fleksibel – 20 plasser

HINN har et ønske fremover om å satse på utdanninger som bygger oppunder vårt særpreget og hvor det er regionale og nasjonale kompetansebehov.. HINN ønsker å være en pådriver for utviklingen i Innlandet og har det som en sentral del av vår strategi. Under gis det en beskrivelse og en bakgrunn for de ulike satsingene vi ber om studieplasser til. Kostnaden ved forslaget er ikke beskrevet. Det gis ikke en nærmere beskrivelse av forslaget om å øke studenttallet for BA sykepleie utover at HINN har kapasitet til å tilby disse studieplassene fast og at de svarer ut behovet for en økt utdanning av sykepleiere i Norge.

Høgskolen har etablert en **bachelor i bioingeniørfag** som har vært etterspurt av Sykehuset Innlandet (SI). En rapport fra HelseNorge vedrørende arbeidslivsprognoser, tyder på at det vil bli mangel på bioingeniører i Norge. Utdanningen styrker dekningsgraden tilknyttet fagområdet bioteknologi ved Fakultet for anvendt økologi, landbruksfag og bioteknologi (ALB) og sikrer et helhetlig utdanningsløp ved HINN – fra bachelor til ph.d. En bioingeniørutdanning gir kompetanse innen bioteknologiske laboratoriemetoder og kvalifiserer for opptak til master i bioteknologi ved ALB. I første omgang er utdanningen tilpasset et opptak av 30 studenter. HINN er kjent med at det pågår et arbeid fra andre tilbydere av denne utdanningen i sektoren om å få endret finansieringskategori. HINN fremmer vår søknad basert på den kategori bioingeniør nå tilbys i, men vi gir vår støtte til en kategoriendring.

Ambulansefaget er forholdsvis nytt, sammenlignet med andre helseprofesjoner. Fagarbeideren har vært en viktig del i arbeidet med å heve kvaliteten på det prehospitalt akuttmedisinske tilbudet. Den medisinske, teknologiske og samfunnsmessige utvikling fortsetter å stille krav til den akuttmedisinske kompetansen utenfor sykehus. NOU 2015:17 «*Først og fremst*» hadde et mandat om å beskrive et helhetlig system som skulle ivareta befolkningens behov for trygghet ved akutt sykdom og skade. Bachelor paramedisin er et av tiltakene som er innført for å møte noen av utfordringene NOU:2015 skisserer. Høgskolen i Innlandet har drevet en desentralisert BA sykepleie deltid i flere år med gode resultater. **En BA Paramedisin med Y-veg** vil legge til rette for at distriktstjenestene får mulighet til å ta del i kompetanseheving, slik at ikke bare tjenester med nærhet til utdanningsinstitusjoner tilgodeses denne muligheten. Modellen vil sikre at ambulansepersonell med fagbrev kan sikre beredskap og stabile akuttmedisinske tilbud i sine distrikt under sin paramedisinutdanning. Det er fagarbeider ambulanse som er og har vært grunnmuren i tjenesten frem til forskrift om BA paramedisin kom i 2020. Tilrettelagt bachelor for personer med fagbrev ambulansefag vil være et viktig bidrag i å sikre befolkningen i hele landet, uavhengig av bosted, trygge og gode tjenester ved akutt sykdom/skade utenfor sykehus. Det er ingen utdanningsinstitusjoner som tilbyr en slik BA i paramedisin med y-vei opptak i dag. En betydelig andel av teoriundervisning vil være nettbasert og kan følges desentralisert, og praksis vil tilbys desentralisert i eget distrikt. Ferdighetstrening/eksamen krever ikke-flyttbart utstyr og vil gjennomføres på noen fysiske samlinger pr semester for å møte kravene i forskriften. Samfunnet har et behov for at det kommer et slikt studietilbud snarlig, både for å beholde etablert kompetanse i prehospitalt tjenester og for å møte behovet for livslang læring. Det er spesielt viktig å legge til rette for at også distriktstjenester skal få mulighet til å ta del i denne kompetansehevingen, og ikke bare tjenester med fysisk nærhet til utdanningsinstitusjoner.

I en rapport (FO 2020) [Mangler-mer-enn-20-000-vernepleiere](#), gjøres det rede for at en tredjedel (33,2 %) av de ansatte i tjenester til utviklingshemmede ikke har formell kompetanse. Under en tredjedel (28 %) av de ansatte har universitets-/høgskoleutdanning (U/H utdanning), og av disse er kun 10,7 % utdannet som vernepleiere. **Vernepleiere** er også ettertraktet i andre helse- og sosialfaglige tjenesteområder. I samme rapport tas det til orde for at det nasjonalt mangler 20 000 vernepleiere. Innspill fra studie- og høgskolesentrene på Tynset og Kongsvinger tilsier at de nasjonale forholdene også gjelder regionalt i Innlandet. Fra sentrene meldes det om stor interesse, både fra kommuner og enkeltpersoner for et tilbud om et desentralisert og fleksibelt utdanningstilbud. Høgskolen har også mottatt henvendelse om et slikt behov fra Profesjonsfaglig utvalg i FO Innlandet. Desentrale og fleksible studiemodeller løftes fram fra regjeringen som et viktig tiltak for å nå målene om livslang læring i hele landet. Samtidig er det per dags dato ingen øremerkede studieplasser til desentraliserte utdanningstilbud innen vernepleie ved Høgskolen i Innlandet. En slik tildeling vil være avgjørende for at et slikt tilbud kan realiseres. Arbeidet med å få på plass en slik bachelorgrad på Tynset og i Kongsvinger har fått bred støtte. Politikere, administrasjon og fagmiljøene i kommunene har gitt sin fulle støtte til arbeidet. I tillegg støtter Fellesorganisasjonen (FO), Vernepleierforbundet og KS Innlandet også opp om arbeidet.

Gjennom tildelingen i RNB 2020 fikk HINN studieplasser som gikk til å øke opptak, med 5 studieplasser, til skogutdanningene. Høgskolen registrerer en gledelig oppgang i søkerinteressen for **BA i skogbruk**. HINN ønsker å kunne svare ut den økte søkeinteressen også fremover. En satsing på skogutdanningene svarer godt på både nasjonale og internasjonale behov for å nå FNs bærekraftsmål, og vi foreslår derfor at de 5 studieplassene gjøres faste.

HINN har 12 studieplasser i det som nå heter **master i film og beslektede audiovisuelle kunstformer** og ble tildelt 5 midlertidige i RNB 2020. Det er krevende å drifte et fullverdig MA - studietilbud med et så begrenset antall studenter, og HINN har sett seg nødt til å øke opptaket utover dette for å sikre den samlede utdanningskvaliteten. Masterstudentene fordyper seg innenfor fagfeltene regi, manus, produksjon, kreativ dokumentar og audiovisuell design. Det er også et samarbeid med Norges musikkhøgskole om en fordypning i filmmusikk som eget fagfelt. For å kunne ha et tilfredsstillende fagmiljø innen den enkelte fordypning, er et minimum på 24 studenter nødvendig. Fellesøvelser forutsetter at studentene jobber tett sammen på tvers av fagfelt, samt at de ved noen tilfeller arbeider på hverandres fordypnings og masterprosjekter. HINN ønsker på bakgrunn av dette at det varige studentantallet settes til 24.

Master i «Bærekraftig i jordbruk» er en relansering av den tidligere etablerte master i «*Sustainable Agriculture*». Det nye masterprogrammet tilbys på norsk og som et nett og samlingsbasert studium som kan gjennomføres på deltid. Utdanningen er tett knyttet til regionale og nasjonale behov i samsvar med høgskolens og fakultetets strategier.. HINN har et faglig samarbeid med både lokale, nasjonale og internasjonale landbruksfaglige miljøer både når det gjelder forskning og undervisning. Studiets samfunnsrelevans er svært høy. En rapport utarbeidet av AgriAnalyse konkluderte med at det er behov for flere kandidater med høyere utdanning innenfor landbruksbaserte virksomheter. Rapporten var basert på svar fra 136 virksomheter, og disse anslo at særlig kunnskap om klimatilpasning, plantefag og agronomi vil bli mer etterspurt i framtida. I offentlig landbruksforvaltning på fylkes- og kommunenivå, sliter man med å få tak i relevante



mastergradskandidater. I tillegg til offentlig forvaltning har landbruksvirksomheter som Tine, Geno og Norsk landbruksrådgivning, ved gjentatte anledninger signalisert at de ønsker å ansette kandidater med mastergrad. Det viste seg også at de få norske mastergradskandidatene som ble uteksaminert fra Institutt for jordbruksfag forrige gang HINN tilbød en slik utdanning fikk relevante jobber raskt.

3. Forskningscenter for bærekraft og digitalisering

HINN søkte på oppfordring om tildeling av faste driftsmidler på kr 20 mill. årlig til forskningssenteret våren 2021. Dersom denne søknaden ikke imøtekommes i statsbudsjettet for 2023 foreslår rektor at søknaden gjentas som en del av satsningsforslaget for 2024.

4. Infrastruktur og campusutvikling

HINNs leieavtaler med Statsbygg knyttet til studiested Lillehammer, Storhove, utløper i 2023, og ved studiested Hamar i 2028. HINN har, med støtte fra Statsbygg, utarbeidet konseptvalgutredninger som vurderer rehabilitering av eksisterende bygg eller flytting av hele studiestedet nærmere bykjernen i Lillehammer. På Hamar skal det ses på rehabilitering av eksisterende bygg eller samlokalisering (hel eller delvis) med en nysatsning kalt Innlandet Science Park. I arbeidet med konseptvalgutredningen for Hamar, er det tatt høyde for at jordbruksutdanningen som i dag er lokalisert på Blæstad, og leieavtalen utløper i 2024, kan helt eller delvis flyttes til studiested Hamar. Parallelt med konseptvalgutredningene er høgskolen i gang med å utarbeide en 10-års plan for å se studiestedsplanleggingen og investeringsbehov i en helhet, også for de øvrige studiestedene utover Lillehammer og Hamar.

Det legges opp til at høgskolestyret vedtar hvilke konsepter som anbefales å gå videre med på Lillehammer og Hamar. Kvalitetssikringen (KS1) av konseptene anbefaler vi gjennomføres i 2023. Det betyr at oppstart av forprosjekt kan tidligst være aktuelt fra budsjettåret 2024. Høgskolen har budsjettet med midler i ordinært budsjett, frem til og med KS1. Vi ber om at det i den videre dialogen med departementet, avklares finansiering av den videre oppfølgingen av konseptene. Det er ikke handlingsrom innenfor høgskolens eksisterende rammer for økte arealkostnader fremover.



Arkivsak-dok. 17/00001-369
Saksbehandler Kristin Garstad

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato
03.10.2022

MØTEPLAN FOR HØGSKOLESTYRET HINN VÅREN 2023

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret vedtar følgende datoer for styremøter våren 2023:

- Torsdag 2. februar
- Torsdag 9. mars
- Tirsdag 2. mai
- Onsdag 14. juni

og tentativ plan for styremøter og -seminar høsten 2023:

- Torsdag 31. august – fredag 1. september
- Tirsdag 3. oktober
- Onsdag 8. november
- Torsdag 14. desember

Sammendrag:

Foreslåtte møtedatoer er tilpasset frister for rapportering, arbeid med budsjett med mer.

Det foreslås som tidligere en hyppighet på fire møter i vårsemesteret og tre møter i høstsemesteret, i tillegg til et oppstartsmøte og -seminar for den nye styret i august/september. Normal tidsramme er kl. 10-16. Møtene legges normalt vekselvis mellom Lillehammer og Elverum. Vi kommer nærmere tilbake med informasjon om plassering av møtene.

Jf. punkt 5 i [vedtatt møtereglement av 13.02.2019](#) skal styrets møter i utgangspunktet strømmes. Opptakene fra siste styremøte gjøres tilgjengelig på Innafor (intranettet) i perioden frem til protokollen fra møtet er godkjent og offentliggjort. Deretter slettes opptaket.

Perioden for sittende styre utgår 31.07.23 og møteplan for høsten 2023 settes derfor opp som en foreløpig plan og vedtas av det nye styret ved første anledning.

Vedlegg:

ÅRSHJUL_190911 Årshjul



Årshjul for Høgskolen i Innlandet (HINN)

Faste aktiviteter på institusjonsnivå

MÅNED	STYRESAKER	AKTIVITET
JANUAR		- Møte med vertskommunene - Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA)
FEBRUAR	- Årsrapport HINN (1.behandling) - Strategi HINN (annethvert år) (1.behandling) - Kvalitetsrapport for Utdanningsvirksomheten	- Registrering av vitenskapelige produksjoner i Cristin. <i>Frist: 1.feb</i> - Årsrapport råd og utvalg*: <i>Frist 15. feb</i>
MARS	- Årsregnskap HINN (foregående år) - Resultater fra Studiebarometeret - Årsrapport HINN (inneværende studieår) - Årsrapport råd og utvalg - Strategi HINN (hvert 2. eller 4. år)	Årsrapport HINN til KD. <i>Frist: 15. mars</i>
APRIL		- Styringsdialog med fakultetene (mars/april) - Søknadsfrist 15. april
MAI		Etatsstyring
JUNI	- Delårsregnskap 1.tertial rapportert til KD - Revisjonsberetning - Foreløpig Studieportefølje - Langtidsplan HINN (årlig)	
JULI		
AUGUST		Studiestart
SEPTEMBER	Lokal lønnspolitikk og lokale lønnsforhandlinger	- Forskningsdagene - Oppstart lokale lønnsforhandlinger - RSA
OKTOBER	- Budsjettforslag kommende år - Delårsregnskap 2.tertial rapportert til KD	- Lokale lønnsforhandlinger - Ressursdialog årsbudsjett med fakultetene (okt/nov)
NOVEMBER	- Studieportefølje for neste studieår - Opptaksrapport - Resultater fra Studiestartundersøkelsen - Foreløpig statsbudsjett - Årsrapport om arbeidet med informasjonssikkerhet	- Budsjett - Årsplan fra Fakultetene. <i>Frist: 15. november</i>
DESEMBER	- Årsbudsjett kommende år - Portefølje Utdanningstilbud EFV (BOA)	



* Årsrapport fra råd og utvalg.

Læringsmiljøutvalget (LMU), Arbeidsmiljøutvalget (HAMU), Klagenemd/Skikkethetsnemnd og Redelighetsutvalget skal legge fram årsrapport for styret.

Virksomheten i øvrige råd og utvalg speiles i rapporter på institusjonsnivå, for eksempel Kvalitetsrapport for utdanningsvirksomheten eller Årsrapporten til KD.



Arkivsak-dok. 21/06643-29
Saksbehandler Lars Petter Mathisrud

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato
03.10.2022

PROSJEKT EVALUERING AV ADMINISTRATIV ORGANISERING - VIDERE OPPFØLGING

Forslag til vedtak/innstilling:

Høgskolestyret tar rektors plan for videre oppfølging av evaluering av høgskolens administrative organisering til orientering og ber om å bli holdt orientert om det videre arbeidet.

Sammendrag:

Det vises til tidligere orienteringer til høgskolestyret om gjennomføring av prosjektet Evaluering av administrativ organisering, senest presentasjon av funn fra forprosjektet i styremøte 15.juni 22. Rapporten fra forprosjektet ble overlevert til rektor 1. juli og ble samtidig publisert på Innafor. Rapporten vedlegges denne saken. Funn og en plan/prioritering for videre oppfølging har vært presentert for og drøftet i HINNs ledergruppe, administratiivt lederforum, IDF og HAMU. I denne saken orienteres styret om rektors prioritering av hovedområder for videre oppfølging. På enkelte områder er det pågående arbeid som kan sees i sammenheng med de prioriterte områdene, eksempler på dette er utvikling av et nytt intranett, arbeidet med UH-sak (nytt saksbehandlings- og arkivsystem), evaluering av stedstjenesten på Lillehammer mm.

Om forprosjektet

Forprosjektet som pågikk gjennom våren, har hatt som hovedformål å gi høyskolen god kunnskap og forståelse om styrker og svakheter med den administrative organiseringen og hva som i dag fremmer og hemmer prestasjonsevne og effektivitet for det enkelte delområde og organisasjonen samlet sett. Med dette har formålet vært å få et bilde av hvilke gevinster som kan realiseres og hvilke tiltak som kan eller bør iverksettes. Rapporten er en bred analyse av HINNs administrative virksomhet gjort med utgangspunkt i mandat gitt av rektor, teoretisk fundament i pentagonmodellen for organisasjonsanalyse utarbeidet av professor Per Morten Schifloe, og gjennom informasjonsinnhenting basert på ulike tilnærminger fra ledere og medarbeidere ved HINN. Alle ansatte har hatt mulighet til å gi innspill gjennom arbeidet. Dette gjør at vi har en god rapport som gir verdifull innsikt i hva som fungerer godt og hva som kan forbedres.

Rapportens overordnede konklusjon er at det er mye knyttet til den administrative organiseringen av HINN som fungerer bra, men at det er noen grunnleggende forhold som hemmer prestasjonsevne og effektivitet – enkelte i til dels stor grad.



Prosjektgruppen skriver følgende i sin oppsummering:

«Vedrørende anbefalinger og foreslåtte tiltak så er det viktig å se de fem dimensjonene (formell struktur, teknologi, interaksjon, relasjoner og kultur) i sammenheng og det foreslås to ulike kategoriseringer av tiltak - én kategori hvor tiltakene er satt i en foreslått prioritert og logisk rekkefølge og én kategorianbefalinger som foreslås å kjøre i parallell med de andre anbefalingene.

Anbefalinger og tiltak i logisk rekkefølge:

1. Gjennomgå og vurdere den overordnede funksjonsinndelingen.
2. Gjennomgå og avklare hvordan ansvar og makt fordeles mellom administrasjonen og fakultetene.
3. Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra pkt. 1 og 2.
4. Gjennomgå, tydeliggjøre og plassere ansvaret for oppgaver/områder for hver av de administrative faglinjene.
5. Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra punkt 1-4.
6. Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive det gjennomgående fagansvaret for hver av de administrative faglinjene med utgangspunkt anbefalingene under punkt 1, 2 og 3.
7. Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive leder- og medarbeiderroller med utgangspunkt i det gjennomgående fagansvaret og myndigheten/styringsretten.

Anbefalinger og tiltak som foreslås gjennomført i parallell med anbefalingene over.

- Jobbe strukturert med kultur i HINN.
- Jobbe strukturert og bevisst med utvikling av relasjonene og samhandlingen i HINN
- Jobbe strukturert og bevisst med digitalisering i HINN»

Videre oppfølging

Som utgangspunkt for videre oppfølging ligger de tre kriteriene for administrativ organisering som har ligget til grunn fra fusjonen:

- Gjennomgående fagansvar
Administrativ fagsøyle fra topp til bunn i organisasjonen. Skal sikre faglig profesjonalitet, kompetanseutvikling og ansvars plassering, og at medarbeidere i tekniske og administrative stillinger inngår i et fagmiljø.
Baseres på to forhold:
 - Dekanene har et enhetlig faglig og administrativt ansvar, med det samlede resultatansvaret for de enkelte fakulteter.
 - Prorektorene og fagdirektørene på nivå 2 (rapporterer til rektor) har et gjennomgående fagansvar innenfor sine respektive områder – gjennomgående gjennom alle ledd (vertikalt) og på tvers av hele HINN (horisontalt)
- Likeverdige tjenester for studenter og ansatte.
Alle studenter, medarbeidere, studiesteder og faglig virksomhet skal ha tilgang på administrative tjenester på institutt-, fakultet-, studiested- og institusjonsnivå. Ledere skal oppleve nærhet til nødvendige støttefunksjoner i det daglige.



- Ressurseffektiv organisering:
Det skal etterstrebtes korte og effektive beslutningslinjer og strukturer som optimaliserer kompetanse og kapasitet på tvers i organisasjonen. Samarbeid og samhandling forutsetter økt utnyttelse og god tilretteleggelse av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

Videre ligger administrasjonens funksjon og rolle til grunn:

- Administrasjonen skal støtte opp om kjernevirksomheten. Dette løses i stor grad gjennom administrative tjenester som utvikles og leveres til organisasjonen (på alle nivå), hvor ledere og medarbeidere er bestillere og brukere av tjenestene.
- Administrasjonen skal bidra til overordnet organisasjonsutvikling gjennom strategi-, utrednings- og planarbeid; som pådriver i utviklingsarbeid, som rådgiver og tilrettelegger, som operativ tjenestetilbyder og som ansvarlig for å kvalitetssikre forvaltning og drift.

Rapporten beskriver en rekke funn som gir klare indikasjoner på at høgskolens administrasjon og støttefunksjoner for kjernevirksomheten ikke fungerer fullt ut tilfredsstillende sett opp mot kriteriene og administrasjonens funksjon og rolle.

Prosjektgruppen har som utgangspunkt for sine anbefalinger, understreket at det er viktig å se de fem dimensjonene i Schifoes pentagonmodell - formell struktur, teknologi, interaksjon, relasjoner og kultur – i sammenheng når det skal jobbes videre med oppfølging. Rektors innstilling til videre oppfølging tar dette som utgangspunkt. Samtidig er det slik at en oppfølging som dekker hele høgskolens tekniske og administrative virksomhet vil være et stort arbeid som må sees over tid, og som må involvere mange ledere og medarbeidere til dels på tvers av de ulike oppfølgingsområdene. Det er derfor nødvendig å prioritere hva og når de enkelte forhold følges opp. Nedenfor presenteres rektors innstilling til fem hovedområder for oppfølging. Med utgangspunkt i dette skal det utarbeides en nærmere plan både samlet og for de enkelte områdene, som legger til rette for en forutsigbar og planmessig bruk av ressurser og involvering. Denne planen vil bli utarbeidet i oppfølgingen av denne orienteringen til styret.

Hovedområder for oppfølging:

1. Lavthengende frukter («short wins»)
Prosjektet peker på flere forhold særlig knyttet til informasjonsflyt, samarbeid og koordinering og rutiner hvor det antagelig kan gjøres enkelte raske endringer. Det legges opp til å sette ned en mindre gruppe på tvers av de administrative fagområdene som foretar en nærmere gjennomgang av rapporten for å fremme forslag hvor det vurderes som mulig å gjøre relativt raske / enkle endringer som styrker informasjonsflyt og samarbeid, samt forenkler/tilgjengeliggjør brukertjenester og rutiner for ansatte og studenter (se også område 4 nedenfor).
2. Utvikling av en sterkere felles organisasjonskultur i HINN
Prosjektgruppen anbefaler som et av tre gjennomgående tiltak å jobbe strukturert og bevisst med utvikling av organisasjonskultur i HINN. Selv om

rapporten også viser til positive forhold ved HINNs kultur særlig knyttet til de «nære relasjonene», pekes det på flere forhold knyttet til kulturen som kan hemme virksomhetens videreutvikling og måloppnåelse. Det beskrives bl.a. forhold som stor grad av differensiert kultur, forskjeller mellom de to tidligere høgskolene som fremdeles er gjeldende, manglende opplevelse av legitimitet i deler av administrasjonen og «kultur for omkamper».

Rektor vurderer at det bør arbeides videre med en plan for hvordan vi strukturert kan arbeide med å utvikle en sterkere organisasjonskultur i ledelsen og den administrative delen av HINNs virksomhet som også skal ha respekt for at det også vil/skal eksistere ulike kulturer basert på faglige forhold og ulikheter uten at disse underkulturene motvirker de felles normer, verdier mv. som utgjør HINNs felles organisasjonskultur. Dette er et arbeid som vil kreve sterk lederforankring og involvering av medarbeidere både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

3. Gjennomgang, avklaring og styrking av fagansvarsrollen
Forståelsen og utøvelsen av fagansvarsrollen er en viktig del av høgskolens formelle administrative organisering. Prosjektrapporten peker på det er tydelige indikasjoner på det er ulikheter mellom de ulike faglinjene i hvordan fagansvaret er forstått og praktiseres. Her kommer man særlig inn på funksjons- og oppgavefordeling, forståelsen av fagansvaret og maktforholdene mellom prorektorenes og fagdirektørenes fagansvar som i stor grad er knyttet til et institusjonelt og helhetlig ansvar i HINN, dekanenes resultatansvar som er knyttet til fakultetenes oppgaveutførelse og resultater og sammenhengen mellom dette som er knyttet til hele høgskolens resultater.

Gjennom prosjektet arbeid er det tydelig at det er behov for gjennomgående avklaringer av rolleforståelsene. Rektor vurderer at det med utgangspunkt i HINNs strategi og ressursituasjon bør sees spesielt og helhetlig på faglinjene FoU og HR både med tanke på å avklare fagansvarsrollene, men også hvordan de totale ressursene innenfor disse faglinjene kan benyttes bedre for å sikre likeverdige tjenester og effektiv ressursutnyttelse. Samtidig må det sees på hvordan man kan ivareta en bedre koordinering faglinjene i mellom, og mellom institusjonsnivået og fakultetene. I tillegg er det enkeltområder i de øvrige fagansvarslinjene det bør sees nærmere på, inklusive koordinering og ansvarsforhold mellom administrative enheter på institusjonsnivå og studiestedsledelse på Lillehammer.

Det legges opp til tre oppfølgingsområder knyttet til fagansvar:

- En gjennomgående prosess horisontalt og vertikalt med fokus på felles forståelse av de to forholdene knyttet til fagansvar med sikte på tydeligere styring og ledelse, rolleavklaringer og bedre samordning. Denne prosessen skal inkludere avklaringer innenfor høgskolens eksternfinansierte virksomhet (ref. styresak om EFV høst 2020) og internasjonaliseringsarbeid.
- Nærmere definerte prosesser hvor faglinjene FoU og HR gjennomgås med sikte på tydeligere styring, rolle-/ansvarsavklaringer og bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse gjennomgående i høgskolen.



- De øvrige faglinjene gjennomgår rapporten og vurderer om det er oppgaver, prosesser som bør forbedres innenfor nåværende organisering og ressursfordeling (sees også i sammenheng med punkt 1 –«lavhengende» frukter)

4. Tydeliggjøring av servicenivå, og brukerrettet støtte til ansatte og studenter (hvor og hvordan).
Spørreundersøkelsene som er gjennomført i prosjektet gir indikasjoner på at mange brukere av tekniske og administrative tjenester opplever det som vanskelig å orientere seg om hvor og hvordan man henvender seg for støtte, at enkelte oppgaver ansatte selv skal utføre oppleves som lite brukervennlige og at organiseringen av tjenestene er vanskelig å forstå.

Det legges opp til at de enkelte faglinjene ser på sine brukerrettede tjenester og selvbetjeningsløsninger med fokus på forenkling, bedre informasjon og tilgjengelige støttefunksjoner (sees også i sammenheng med punkt 1 – «lavhengende frukter»).

5. Koordinering, sammenheng og ressurser til høgskolens digitaliseringsarbeid
En gjennomgående utfordring som beskrives i rapporten er «konflikten» mellom ressurser / tid til utviklingsarbeid sett opp mot nødvendig drift. Det stilles stadig nye krav og forventninger til digitalisering av oppgaver og tjenester som gjør at dette området er særlig utsatt for slike konflikter. Manglende koordinering av høgskolens digitaliseringsarbeid mellom de ulike faglinjene/systemansvarlige og lite tilgjengelig kompetanse på prosjektledelse er i tillegg til ressurskonflikten pekt på som hemmere i høgskolens digitaliseringsarbeid. Rektor vurderer det som nødvendig å styrke ressursene på dette området og har allerede tatt initiativ til dette. Det første skrittet vil være å utarbeide oversikt over pågående arbeid og en nærmere plan for digitaliseringsarbeidet basert bl.a. på UH-sektorens strategi og handlingsplan for digital omstilling.

Om videre oppfølging:

Arbeidet med høgskolens administrative organisering er fra starten definert som et organisasjonsutviklingsarbeid. Arbeidet er forankret hos rektor og har så langt hatt leder av rektors stab og HR-direktør som prosjektansvarlige. Denne overordnede organiseringen videreføres og det vil bli vurdert nærmere hvilke ressurser som må knyttes til rektor og prosjektansvarlige for å følge opp dette.

De fem oppfølgingsområdene som defineres ovenfor har ulik karakter og vil derfor også organiseres på litt ulik måte enten gjennom nærmere definerte prosjekter/prosesser hvor prosjekt-/prosessansvar og deltakelse må defineres nærmere, eller arbeid i de ulike faglinjene hvor ansvaret for oppfølging legges til de ulike fagansvarlige prorektorene/direktørene.

Nærmere beskrivelse av arbeider herunder mandater for de ulike oppfølgingspunktene, vil bli utarbeidet med involvering av HINN's ledergruppe og administrative ledere og ansattes representanter i tråd med bestemmelser i Hovedavtalen i staten / tilpasningsavtale for HINN. Høgskolestyret vil bli holdt orientert om videre oppfølging.



Vedlegg:

Evaluering av administrativ organisering - Sluttrapport (002)

Forprosjekt
Evaluering av administrativ organisering ved HINN
01.07.2022

Prosjektansvarlige:
Lars Petter Mathisrud
Hans Petter Nyberg

Prosjektgruppe:
Vegar Strand (ekstern prosjektleder)
Anne Grethe Grinnhaug (intern prosjektleder)
Marianne Slåtten-Vestheim (intern prosjektleder)

0 Sammendrag	5
1 Innledning	8
1.1 Mandatet	8
1.1.1 Prosjektgruppens tolkninger av mandatet	8
1.1.2 De tre prinsippene fra fusjonsprosessen i 2017	9
1.1.3 Administrasjonens funksjon og rolle	9
1.2 Prosjektplanen med aktiviteter	9
1.2.1 Involvering	10
2 Teoretiske rammeverk	11
2.1 Pentagonmodellen	11
2.2 Organisering	11
2.2.1 Om matrise- og divisjonalisert organisering	11
2.2.2 Dagens organisering ved HINN	12
2.3 Grunnleggende organisasjonskonfigurasjoner	13
3 Prosjektdesign og metodevalg	15
3.1 Om prosjektdesignen	15
3.2 Om prosjektorganisasjonen	15
3.3 Om tilnærming til forprosjektet	16
3.3.1 Åpen tilnærming	16
3.3.2 Levende og fleksibel prosjektplan	16
3.3.3 Åpne linjer og aktive avklaringer	16
4 Fremmere / styrker og hemmere / svakheter	17
4.1 Innledning	17
4.2 Kultur	17
4.2.1 Fremmer: Autonomi, åpenhet, deling og involveringer viktige verdier hos administrasjonen i HINN	18
4.2.2 Fremmer: Samhold og kollegial støtte og er sterke verdier i administrasjonen i HINN	18
4.2.3 Hemmer: HINN har en for stor grad av differensiert kultur	19
4.2.4 Hemmer: HINN ikke har en tydelig overordnet og felles kultur	19
4.2.5 Hemmer: Kulturelle ulikheter fra HiL og HiHm er fortsatt gjeldende i dagens organisasjon	19
4.2.6 Hemmer: Institusjonsnivået og fakultetsnivået ser ikke hverandres ståsted godt nok	20
4.2.7 Hemmer: Deler av administrasjonen opplever å ikke ha stor nok grad av faglig legitimitet	20
4.2.8 Hemmer: Drift går på bekostning av forbedrings- og utviklingsarbeid	21
4.2.9 Hemmer: Det er en opplevelse i organisasjonen at det tas for mange omkamper	22
4.3 Relasjoner	22
4.3.1 Fremmer: Ansatte opplever å samarbeide godt med nære kollegaer.	23
4.3.2 Fremmer: Mange opplever at nære kollegaer stiller opp for hverandre.	23
4.3.3 Fremmer: Ved administrasjonen i HiNN står sosial tilhørighet, samhold og støtte på arbeidsplassen sterkt	23
4.3.4 Hemmer: Tilliten ved ikke-nære forhold har forbedringspotensial	24
4.3.5 Hemmer: Det oppleves å være en for svak bevissthet om å bygge strukturer for relasjoner på tvers i organisasjonen.	25
4.3.6 Hemmer: Det gjøres retningsgivende avklaringer gjennom uformelle allianser	26

4.4 Interaksjon	26
4.4.1 Fremmer: Mange mener at ledere gir medarbeidere rom for å utfolde seg og finne løsninger selv...	27
4.4.2 Fremmer: Mange opplever at ledere er åpne for kritiske tilbakemeldinger.	27
4.4.3 Fremmer: Mange opplever at jobben de gjør anerkjennes av nærmeste leder og kolleger.	27
4.4.4 Fremmer: Medarbeidere opplever å ha tydelige forventninger i jobben.	28
4.4.5 Fremmer: Mange opplever god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.	28
4.4.6 Fremmer: Det er god deling av kunnskap og erfaring innad i enheter.	28
4.4.7 Fremmer: Det oppleves å være et godt samarbeid og samhandling innad i administrative enheter og delvis mellom faglinjer.	29
4.4.8 Hemmer: Koordineringen mellom de administrative faglinjene kan bli bedre.	29
4.4.9 Hemmer: Det er manglende velfungerende koordinering mellom sentralledet og fakultetene.	30
4.4.10 Hemmer: Administrative tjenesteområder og ressurser oppleves av flere å være for lite tilgjengelige.	31
4.4.11 Hemmer: Mange opplever at det er krevende å vite hvem i administrasjonen en skal henvende seg til om hva og at det er vanskelig å manøvrere seg i administrasjonen (spesielt for nyansatte).	32
4.4.12 Hemmer: Vertikal og horisontal informasjonsflyt har forbedringspotensial.	34
4.4.13 Hemmer: Strategi- og planarbeidet kan være mer tydelig og ha en sterkere rød tråd gjennom hele organisasjonen.	34
4.4.14 Hemmer: Det kan tydeliggjøres hva ledelse ved HINN er og skal være og styringen av og fra de administrative faglinjene oppleves å kunne være tydeligere.	35
4.5 Teknologi	36
4.5.1 Fremmer: Mange mener at HINN har hensiktsmessige lokaler.	37
4.5.2 Fremmer: Medarbeidere opplever å gode datasystemer i sitt arbeid.	37
4.5.3 Hemmer: Flere mener at det er for lite helhetlige tanker knyttet til digitalisering ved HINN.	37
4.6 Formell struktur	38
4.6.1 Fremmer: Mange opplever at funksjonsinndelingen mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået er avklart innenfor mange faglinjenes ansvarsområder.	39
4.6.2 Fremmer: Flere opplever det gjennomgående fagansvaret/mandatet som tydelig	39
4.6.3 Fremmer: Administrative faglinjer med sentralisert ansvar og makt kan se ut for være fremmede for kvalitet og prestasjonsevnen.	40
4.6.4 Fremmer: HINN har utviklet et stort omfang styrende dokumentasjon	41
4.6.5 Fremmer: Flere leder- og medarbeiderroller opplever selv å ha tydelig ansvar og myndighet.	42
4.6.6 Hemmer: Organisasjonen opplever den formelle strukturen som krevende å forstå og operere i	42
4.6.7 Hemmer: Funksjonsinndeling mellom de administrative fagavdelingene og fakultetene oppleves å være til dels utydelig og uavklart	43
4.6.8 Hemmer: Det gjennomgående fagansvaret, myndigheten og styringsretten oppleves som utydelig og lite definert for de administrative faglinjene	47
4.6.9 Hemmer: Desentralisert ressursfordeling oppleves som hemmende for kvalitet og prestasjonsevne	49
4.6.10 Hemmer: Styrende dokumentasjon/regelverk oppleves i for liten grad å være implementert, tilgjengelig eller tatt hensyn til	51
4.6.11 Hemmer: Mange gir inntrykk av at rollene i organisasjonen ikke er tilstrekkelig tydeliggjort	52
4.7 Oppsummerende og konkluderende om fremmere og hemmere	54
4.7.1 Oppsummering av de fem dimensjonene til Schiefloe	54
4.7.2 Hvor begynner vi på veien videre?	55
5 Anbefalinger og veien videre	57

0 Sammendrag

Prosjektet er et forprosjekt. Prosjektet har hatt mandat til å kartlegge fremmere/styrker og hemmere/svakheter ved den administrative organiseringen ved HINN, sett i lys av de tre prinsippene for administrativ organisering fra fusjonsprosessen i 2016/17 og de fem begrepene prestasjonsevne, effektivitet, gjennomføringskraft, måloppnåelse og fleksibilitet.

Prosjektmandatet ber også prosjektet om å foreslå anbefalinger og tiltak relatert

Mandatet har lagt opp til at prosjektgruppens analyser benytter metodikk fra professor Per Morten Schiefloes bok Organisasjonsanalyse (2021), som legger opp til en gjennomgang fordelt på fem dimensjoner – formell struktur, teknologi, interaksjon, relasjoner og kultur.

Dimensjonene er tekstlig håndtert isolert fra hverandre i analysefasen, selv om helheten er ivaretatt i tankene bak, og trådene trekkes mer sammen i anbefalingene.

Det er gjennomført datainnsamling i form av kvantitative undersøkelser blant alle teknisk-administrativt ansatte og alle ansatte og intervjuer med ca 60 ulike roller ved HINN.

Fra de fem ulike dimensjonene leses følgende overordnede sammendrag, samt oppstilling av fremmere og hemmere:

Kultur	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Åpenhet, autonomi, deling og involvering er viktige verdier hos administrasjonen i HINN - Samhold og kollegial støtte og er sterke verdier i administrasjonen i HINN	- HINN har en for stor grad av differensiert kultur - HINN har ikke en tydelig overordnet og felles kultur - Kulturelle ulikheter fra HiL og HiHm er fortsatt gjeldende i dagens organisasjon - Institusjonsnivået og fakultetsnivået ser ikke hverandres ståsted godt nok - Deler av administrasjonen opplever å ikke ha stor nok grad av faglig legitimitet - Drift går på bekostning av forbedrings- og utviklingsarbeid - Det er en opplevelse i organisasjonen at det tas for mange omkamper
Det er ubrukt potensiale i bevisst bruk av kultur for å styre virksomheten i ønsket retning. Administrasjonen har klart noen kulturelle trekk som bør videreføres og styrkes. Verdier som åpenhet, autonomi, involvering, samhold og kollegialstøtte står sterkt. Dette er verdier som med tilhørende praksis er viktige for å kunne være en lærende organisasjon med et godt arbeidsmiljø. Organisasjonen har også noen kulturelle komponenter som er til hinder for effektivitet og prestasjonsevne. Oppsummert handler det blant annet om polarisering av subkulturer, holdninger til administrasjon som fag, og kortsiktighet i oppgaveløsning der drift går på bekostning av forbedring og utvikling. Det er behov for å jobbe fram en overordnet og samlende kultur i HINN og i HINN sin administrasjon, dette synes å mangle i organisasjonen i dag.	

Relasjoner	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Ansatte opplever å samarbeide godt med nære kollegaer. - Mange opplever at nære kollegaer stiller opp for hverandre. - Ved administrasjonen i HiNN står sosial tilhørighet, samhold og støtte på arbeidsplassen sterkt	- Tilliten ved ikke-nære forhold har forbedringspotensial. - Det oppleves å være en for svak bevissthet om å bygge strukturer for relasjoner på tvers i organisasjonen. - Det gjøres retningsgivende avklaringer gjennom uformelle allianser.

Den relasjonelle gjennomgangen viser at de nære relasjonene ved HINN i stor grad er gode, og at dette gir seg utslag i godt faglig og personlig samarbeid og støtte. I administrasjonen ved HINN stiller man opp for hverandre. Relasjonen har et større utviklingspotensial når der er mer distanserte. Dette viser seg blant annet i tillit mellom administrative- og vitenskapelige ansatte, som kan forbedres. Det er også et potensial i å bygge strukturer for å enda bedre støtte oppunder å bygge gode relasjoner på tvers av enheter og nivåer i organisasjonen. Det er videre behov for å jobbe med å formalisere og åpne også de uformelle beslutningsprosessene ved HINN.

Interaksjon	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Mange mener at ledere gir medarbeidere rom for å utfolde seg og finne løsninger selv. - Mange opplever at ledere er åpne for kritiske tilbakemeldinger. - Mange opplever at jobben de gjør anerkjennes av nærmeste leder og kolleger. - Medarbeidere opplever å ha tydelige forventninger i jobben. - Mange opplever god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. - Det er god deling av kunnskap og erfaring innad i enheter. - Det oppleves å være et godt samarbeid og samhandling innad i administrative enheter og delvis mellom faglinjer.	- Koordineringen mellom de administrative faglinjene kan bli bedre. - Koordineringen mellom sentralledet og fakultetene kan bli bedre. - Administrative tjenesteområder og ressurser oppleves av flere å være for lite tilgjengelige. - Mange opplever at det er krevende å vite hvem i administrasjonen en skal henvende seg til om hva og at det er vanskelig å manøvrere seg i administrasjonen (spesielt for nyansatte). - Vertikal og horisontal informasjonsflyt har forbedringspotensial. - Strategi- og planarbeidet kan være mer tydelig og ha en sterkere rød tråd gjennom hele organisasjonen. - Det kan tydeliggjøres hva ledelse ved HINN er og skal være og styringen av og fra de administrative faglinjene oppleves å kunne være tydeligere.
Det er forhold knyttet til interaksjon som har store potensialer ved seg. Det er et godt medarbeiderskap ved HINN, hvor medarbeidere opplever å ha god frihet til å utfolde seg og finne løsninger selv og at kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere stort sett oppleves som god. Det er videre en oppfattelse av at gode strukturer for samhandling innad i enheter. Videre er det flere områder knyttet til interaksjon som er utfordrende for prestasjonsevne og effektivitet. Dette handler om hvordan faglinjer og institusjons- og fakultetsleddene er koordinerte og har informasjonsflyt seg imellom, hvordan strategi- og planarbeidet kunne hatt en tydeligere rød tråd i både kobling og prosess fra HINNs overordnede strategi og ut i organisasjonen og hvordan styring og ledelse kan defineres og utøves på en tydeligere måte.	

Teknologi	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Mange mener at HINN har hensiktsmessige lokaler. - Medarbeidere opplever å gode datasystemer i sitt arbeid.	Flere mener at det er for lite helhetlige tanker knyttet til digitalisering ved HINN.
Oppfattelsen er at teknologi, som inkluderer fysisk og digital infrastruktur til å støtte oppunder arbeidet, stort sett fungerer godt. Det er et forbedringspotensial knyttet til en mer helhetlig og strukturert tilnærming til digitalisering på tvers av HINN.	

Formell struktur	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter

• Mange opplever at funksjonsinndelingen mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået er avklart innenfor mange faglinjenes ansvarsområder. • Flere opplever det gjennomgående fagansvaret som tydelig. • Administrative faglinjer med sentralisert ansvar og makt kan se ut for å være fremmede for kvalitet og prestasjonsevne. • HINN har utviklet et stort omfang styrende dokumentasjon. • Flere leder- og medarbeiderroller opplever selv å ha tydelig ansvar og myndighet.	• Organisasjonen opplever den formelle organiseringen som krevende å forstå og operere i. • Funksjonsinndeling mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået oppleves som til dels utydelig og uavklart mellom flere av faglinjene og fakultetene. • Det gjennomgående fagansvaret, myndigheten og styringsretten oppleves som utydelig og lite definert for de administrative faglinjene. • Mange mener at desentralisert makt over de administrative ressursene kan virke hemmende for kvalitet og prestasjonsevne. • Styrende dokumentasjon/regelverk oppleves i for liten grad å være implementert, tilgjengelig eller tatt hensyn til. • Mange gir inntrykk av at rollene i organisasjonen ikke er tilstrekkelig tydeliggjort.
Det er flere sider av organiseringen som fungerer forholdsvis godt og som gjør at administrasjonen fyller sin funksjon. Det er forhold som handler om at arbeidsdelingen mellom institusjonsleddet og fakultetsleddet er avklart innenfor flere ansvarsområder og at flere opplever et tydelig gjennomgående fagansvar. Det er også en oppfatning av de administrative faglinjer med sentralisert makt over ressursene fungerer godt og at man har lyktes med å utvikle et stort omfang styrende dokumenter som gir føringer for oppgaveløsning og prosesser samt at mange opplever å ha tydelige roller. Det er også forhold som er hemmende og som viser at det er et tydelig forbedringspotensial. Det handler om at den formelle strukturen i for liten grad ser ut for å bidra til å sikre felles fokus, koordinering, stabilitet og spesialisering. I tillegg ser det ut for at den i for liten grad gir grunnlag for effektiv ressursutnyttelse, kvalitet og produktivitet (prestatjonsevne). Det er derav et behov for å endre eller justere den formelle strukturen og organiseringen.	

Vedrørende anbefalinger og foreslåtte tiltak så er det viktig å se de fem dimensjonene i sammenheng og det foreslås to ulike kategoriseringer av tiltak - én kategori hvor tiltakene er satt i en foreslått prioritert og logisk rekkefølge og én kategori anbefalinger som foreslås å kjøre i parallell med de andre anbefalingene.

Anbefalinger og tiltak i logisk rekkefølge:

- Gjennomgå og vurdere den overordnede funksjonsinndelingen.
- Gjennomgå og avklare hvordan ansvar og makt fordeles mellom administrasjonen og fakultetene.
- Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra pkt. 1 og 2.
- Gjennomgå, tydeliggjøre og plassere ansvaret for oppgaver/områder for hver av de administrative faglinjene.
- Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra punkt 1-4.
- Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive det gjennomgående fagansvaret for hver av de administrative faglinjene med utgangspunkt anbefalingene under punkt 1, 2 og 3.
- Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive leder- og medarbeiderroller med utgangspunkt i det gjennomgående fagansvaret og myndigheten/styringsretten.

Anbefalinger og tiltak som foreslås gjennomført i parallell med anbefalingene over.

- Jobbe strukturert med kultur i HINN.
- Jobbe strukturert og bevisst med utvikling av relasjonene og samhandlingen i HINN

Det inviteres også fra prosjektgruppens side til nærmere faglinjebaserte tilbakemeldinger basert på arbeidet som er gjort.

1 Innledning

1.1 Mandatet

Prosjektgruppen har jobbet ut fra et mandat formulert og forankret gjennom sommeren og høsten 2021. Mandatet finnes i sin helhet under vedlegg. Mandatet beskriver prosjektet som et forprosjekt.

Mandatet er et firesiders notat som regulerer forprosjektets oppdrag, og som ber forprosjektet gi følgende hovedeffekter:

- Høgskolen får god kunnskap og forståelse om styrker og svakheter med den administrative organiseringen og hva som i dag fremmer og hemmer prestasjonsevne og effektivitet for det enkelte delområde og organisasjonen samlet sett.
- Høgskolen får et bilde på hvilke gevinster som kan realiseres og hvilke tiltak som kan eller bør iverksettes.

Videre ber mandatet forprosjektet om å gjøre systematiske datainnsamlinger og det nevnes at de administrative faglinjenes ressurser på institusjonsnivå og i fakultetene er sentrale bidragsyter. Det legges også opp til en kunnskapsbasert tilnærming og at forprosjektet har en tilstrekkelig bred og kompetansestyrt medvirkning.

Forprosjektet skal definere organisering i henhold til professor Per Morten Schiefloes modell for organisasjonsanalyse (2021), som er beskrevet under kapittel om teoretiske rammeverk.

Forprosjektet skal videre ivareta de tre overordnede prinsippene for administrative organisering fra fusjonen i 2017, som var (1) gjennomgående fagansvar, (2) likeverdige tjenester og (3) ressurseffektiv organisering.

Mandatet ber prosjektet levere sin rapport innen 1.5.2022. Det ble underveis gitt utsatt frist til først 1.6 og etter hvert 1.7.

1.1.1 Prosjektgruppens tolkninger av mandatet

Prosjektgruppen leser oppgaver som todelt og besvarer oppgaven og deler inn hoveddelen av rapporten ut fra dette. Den ene hoveddelen behandler de fremmere og hemmere for prestasjonsevne og effektivitet prosjektgruppen har identifisert underveis i prosjektperioden.

Prestasjonsevne definerer vi her som evne til å prestere ut fra de målene som er satt. Et annet ord å bruke vil være *måloppnåelse*.

Effektivitet definerer vi her som innsatsen en legger i måloppnåelsen fra definisjonen over. Ved god effektivitet vil innsatsen være for måloppnåelsen innebære minst mulig bruk av ressurser eller innsatsfaktorer og gi god gjennomføringskraft.

Prosjektet har lagt større vekt på fremmere og hemmere for helheten av organisasjonen fremfor delene.

Prosjektgruppen har gjennom prosjektplanen og prosjektaktivitetene forsøkt å legge til rette for en bred og kompetansestyrt involvering, med hovedvekt på administrative ansatte og ledere på fakultet og institusjonsnivå. Bredden har spesielt gjort seg gjeldende i faglinjearbeidet for de seks ulike faglinjene, samt i de to kvantitative undersøkelsene. I kvantitativ undersøkelse 2 ble samtlige ansatte ved HINN involvert og gjennom et åpent felt sist i skjemaet fikk alle mulighet til å gi sine uhildede bidrag.

Kompetansestyrt involvering har prosjektet definert som å involvere ressurser som kan vurdere, reflektere og bidra med innspill basert på en særskilt kompetanse om eksempelvis HINN, HINNs administrative organisering, HINNs administrative tjenester og faglinjer, fusjonsprosessen, organisering, ledelse, styring og administrasjon generelt og lignende. Gitt dette har prosjektgruppen hatt en overvekt av involvering rettet mot roller som enten har ansvar for administrative tjenester, tjenesteområder og/eller ressurser eller som er brukere av administrative tjenester.

Prosjektgruppen har med bakgrunn i den kompetansestyrte involveringen hatt en bred generell involvering i faglinjearbeider og kvantitative undersøkelser, og en mer spisset involvering rettet mot ledere og ressurspersoner i intervjuer.

Prosjektgruppen har investert en del tid i å gjennomgå og forstå det teoretiske rammeverket mandatet legger til grunn for forprosjektet. Dette er professor ved Per Mortens Schiefloes modell for organisasjonsanalyse, basert på hans fire tiår lange

forskerkarriere innen organisasjonsfeltet. Prosjektgruppen mener tilnærmingen til Schiefloe er bred, systematisk og god, og bidrar med et verktøy for å dekke et bredt spekter av relevante problemstillinger som henger sammen med hverandre.

1.1.2 De tre prinsippene fra fusjonsprosessen i 2017

Med de tre prinsippene for administrative organisering nevnt i mandatet legger vi høgskolens definisjoner til grunn:

Gjennomgående administrativt fagansvar:

Administrativ fagsøyle fra topp til bunn i organisasjonen innen hvert fagområde. Skal sikre faglig profesjonalitet, kompetanseutvikling og ansvars plassering, og at administrative medarbeidere inngår i et administrativt fagmiljø, baseres på to forhold:

- Dekanene har et enhetlig faglig- og administrativt ansvar, med det samlede resultatansvaret for sine fakulteter.
- Fagdirektørene og prorektorene på nivå 2 har et gjennomgående administrativt fagansvar innenfor sine respektive områder – gjennomgående gjennom alle ledd (vertikalt) – og på tvers av hele HINN (horisontalt).

Likeverdig administrativt tjenestetilbud:

Alle studenter, medarbeidere, studiesteder og faglig virksomhet skal ha tilgang på administrative tjenester på institutt-, fakultet-, studiested- og institusjonsnivå. Ledere skal oppleve nærhet til nødvendige støttefunksjoner i det daglige.

Ressurseffektiv organisasjonsmodell:

Det skal etterstrebis korte og effektive beslutningslinjer og strukturer som optimaliserer kompetanse og kapasitet på tvers i organisasjonen. Samarbeid og samhandling forutsetter økt utnyttelse og god tilretteleggelse av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

1.1.3 Administrasjonens funksjon og rolle

Fra fusjonsprosessen ble også administrasjonens rolle og funksjon beskrevet, hvor det legges opp til en todeling:

- Administrasjonen skal støtte opp om kjernevirksomheten. Dette løses i stor grad gjennom administrative tjenester som utvikles og leveres til organisasjonen (på alle nivå), hvor ledere og medarbeidere er bestillere og brukere av tjenestene.
- Administrasjonen skal bidra til overordnet organisasjonsutvikling gjennom strategi-, utrednings- og planarbeid; som pådriver i utviklingsarbeid; som rådgiver og tilrettelegger, som operativ tjenestetilbyder og som ansvarlig for å kvalitetssikre forvaltning og drift.)

Dette er videre vist gjennom følgende figur:



1.2 Prosjektplanen med aktiviteter

Den overordnede prosjektplanen med tilhørende aktiviteter viser hvordan de ulike fasene av prosjektet var inndelt og hva de inneholdt.



FIGURE 1 - PROSJEKTPLAN MED AKTIVITETER

Vedrørende sammenligning med andre institusjoner, så er en oversikt over noen andre universiteter og høyskoler lagt i vedlegg.

1.2.1 Involvering

Gjennom prosjektet har det vært følgende involvering:

- 1.1 Innledende samtaler: 23 personer, fortrinnsvis ledere i faglinjene og fakultetene.
- 2.1 Datainnsamling faglinjene: Faglinjebaserte arbeidsgrupper i Teams med til sammen 106 personer innmeldt i de seks Teams-rommene. Antatt at flere personer også var involvert i arbeidene, som resulterte i 36 dokumenter med til sammen ca 350 sider med innspill og informasjon.
- 2.2 Kvantitative undersøkelser: Én undersøkelse til alle TA-ansatte (239 respondenter og 54% deltakelse) og én undersøkelse til alle ansatte (491 respondenter og 30% deltakelse). Ca 220 svar i undersøkelsens åpne felter.
- 3.1 Intervjuer ledere og medarbeidere: I underkant av 60 personer fra faglinjene og fakultetene, i stor grad ledere, ble intervjuet i 45-60 minutter hver seg.

Det ble gjennomført samtale med representant fra studentorganisasjonene hvor modell for studentinvolvering ble diskutert. Etter flere henvendelser etter dette uten tilbakemeldinger, endte det opp med at studenter ikke ble involvert i datainnsamlingen eller dypdykket.

Prosjektgruppen føler med dette at det har vært en bred involvering og en bredde i innspill og meninger.

2 Teoretiske rammeverk

2.1 Pentagonmodellen

Pentagonmodellen beskriver en systematisk og helhetlig tilnærming til en organisasjonsanalyse, hvor en sikrer at en dekker en bredde i relevante dimensjoner. Dimensjonene i pentagonmodellen, og litt om de ulike, er:

- **Formell struktur:** Dette er forhold som berører funksjonsinndelinger, roller, ansvar, myndighet, organisasjonsdesign og styrende dokumentasjon. Den formelle strukturen kan vedtas, men forhold under dimensjonene under kan gjøre at den formelle strukturen ikke etterleves eller er uklar.
- **Teknologi:** Teknologi er den infrastrukturen som ligger til grunn for å støtte oppunder organisasjonens mål.
- **Interaksjon:** Deles inn i to kategorier – samhandling og ledelse. Samhandling omhandler hvordan vi kommuniserer, samarbeider og er koordinerte i organisasjonen, gjennom formelle og uformelle strukturer og fora. Ledelse handler om styring og lederskap og hvordan dette fungerer i organisasjonen.
- **Relasjoner:** Relasjoner er hvordan den sosiale kapitalen i organisasjonen er, viktigheten av personlige relasjoner, nettverk, grupperinger/fellesskap og tillit.
- **Kultur:** Dette er organisasjonens normer og regler, verdier og holdninger, diskurser, grunnleggende antakelser og vaner og væremåter.

De to øverste dimensjonene kan vedtas og de tre andre kan ikke vedtas, men må jobbes fram i organisasjonen gjennom en kombinasjon av aktiv ledelse og styring.

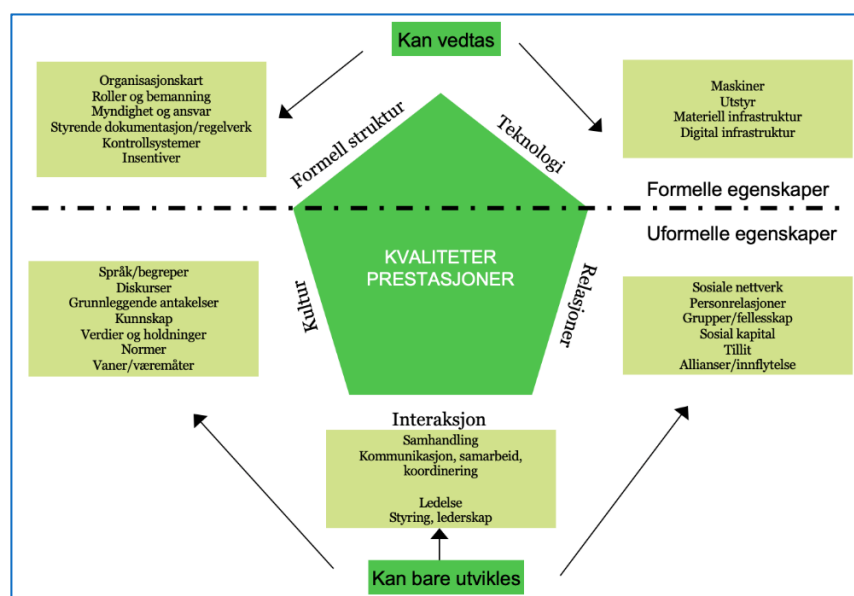


FIGURE 2 - PENTAGONMODELLEN TIL SCHIEFLOE

Modellen kan anvendes praktisk ved å sette en problemstilling i midten av pentagonen og analysere hvordan de fem ulike dimensjonene påvirker problemstillingen.

For prosjektets del har det overordnede problemet i mandatet vært gjenstand for plassering i pentagonen, hvorav denne gjennom datainnsamling og analyse har gitt en systematisk gjennomgang av administrativ organisering ved HINN.

2.2 Organisering

2.2.1 Om matrise- og divisjonalisert organisering

En matriseorganisasjon kjennetegnes ved delt ansvar og autoritet, hvor medarbeidere rapporterer to veier. Den ene dimensjonen i matrisen defineres gjerne som kjernevirksomhet eller linjer, mens den andre dimensjonen gjerne defineres som støtteaktiviteter, administrasjon eller stabsfunksjoner.

Diverse kilder beskriver følgende fordeler og ulemper ved matriseorganisering:

Fordeler ved matriseorganisering	Ulemper ved matriseorganisering
• Er fleksibel og kan svare på mange ulike behov, sette i gang nye prosjekter, eller omstille seg etter krav fra omgivelsene. • Mange ulike kompetanser som kan gi spennende/interessante fagmiljøer • Muligheter for å utvikle spisskompetanse • Stimulerer til økt kommunikasjon, samarbeid og felles resultatansvar • Oppmuntrer til utvikling av tjenester eller produkter på tvers i organisasjonen • Informasjon når raskt de som er involvert i arbeidet • Mulighet til å benytte seg av ressurser på tvers av organisasjonen (team/prosjekter) Skal bidra til økt effektivitet, fleksibilitet, utvikling av spisskompetanse og spennende/interessante fagmiljøer.	• Uregulerte mål • Uklare roller og ansvarsområder, tvetydig eller uklar myndighet • Medarbeidere må forholde seg til to eller flere ledere med ulike forventinger og styringssignaler. • Mangel på matrisekoordinering/koordinator • Ansattes lojalitet er til kollegaer og avdelingen der de formelt er ansatt, og ikke til nettverket. Det betyr at det kan oppstå en «us versus them mentality» noe som kan hindre samarbeid på tvers i organisasjonen. • Fordeling av makt og ansvar mellom ulike ledere • Kamp om ressurser • Dobbeltarbeid Kan resultere i makt- og interessekonflikter, misforståelser, dobbeltarbeid, usikkerhet og frustrasjon hos ledere og medarbeidere, økt konfliktnivå

Kilde: Ford & Randolph, 1992, Hatch & Cunliffe, 2013; Mintzberg, 1993, Hillestad (2003), Sy & D'Annunzio (2005).

En divisjonalisert organisasjon er delt inn i ulike enheter som huser alle eller flere spisskompetanser (tilsvarende som støtteaktivitetene, administrasjonen og stabsfunksjonene i avsnittet over). En masteroppgave fra HiMolde (Myrstad, 2011) forklarer utfordringer med en divisjonalisert struktur slik:

Det første momentet er knyttet til den divisjonaliserte inndelingen, da de selvstendige resultatenehetene ikke har noe struktur for å kommunisere horisontalt. Dette er utfordrende i forhold til kommunikasjon, og kan igjen vanskeliggjøre samarbeid og kunnskaps- og erfaringsutveksling (Jacobsen og Thorsvik 2002:104; Mintzberg 1979:414-430). Videre vil delegasjonen av myndighet kunne ha en negativ innvirkning på overordnet styring og måloppnåelse. Dette er knyttet til at man har delegert for mye myndighet til resultatenehetene, samt at inndelingen tilrettelegger for at fokus er på resultatene til den enkelte resultatenehet. Dette kan føre til en såkalt enhetsegoisme. Disse to problemene kan dermed føre til at brukere med sammensatte behov vil lide da de kan være avhengig av tjenester fra flere enheter (Gjerde et al. 2007:86-89; Opedal, Stigen og Laudal 2002:115; Rønhovde et al. 2006:40).

2.2.2 Dagens organisering ved HINN

HINN er i dag organisert etter en hybrid av matrise- og divisjonalisert organisering. Fakultetene har produksjonen og har resultatansvar for denne, mens de seks administrative faglinjene håndterer eksterne interessenter (Kunnskapsdepartementet, NOKUT og andre) og er kombinert premissgiver og tjenesteleverandør til fakultetene.

Hos HINN er enkelte administrative faglinjer og seksjoner rendyrket matriseorganisert, ved at både faglinjeansvaret og ressursene tilhører sentralledet i den administrative faglinjen. Ressursene som yter tjenester og støtte til fakultetene er kombinert dedikerte ressurser og ressurser som støtter fakultet ut fra kompetanse, behov og annet. Et eksempel er økonomifaglinjen.

Andre administrative faglinjer er hybrider, hvor deler av faglinjeressursene er plassert i sentralledet, mens andre er plassert i fakultetene. Eksempler her er HR og Utdanning.

Dette er vist i figuren under:

 Prorektor / direktør har både fag- og personalansvar
 Prorektor / direktør har fagansvar, fakultet har personalansvar

Institusjon	Fakultet	ALB	HHS	LUP	HSV	AMEK	DNF	Merknad
FoU								Felles- og spesialistoppg. på institusjon
Bibliotek								
Utdanning								Felles- og spesialistoppg. på institusjon
Samfunnskontakt								
Kommunikasjon								Noe komm.ressurser på enkelte fak.
EFV								NB SELL
HR								Felles- og spesialistoppg. på institusjon
Lønn								Honorar-/time-/gjestetelærertid på fak
Økonomi								
BOA								Felles- og spesialistoppg. på institusjon
DIGIN								
IT								
Eiendom								
Dok. og inf. forv.								

I figuren over har faglinjer og enheter med heltrukken linje sentralisert personalansvar, uavhengig av om ressursene er fysisk plassert sentralt eller hos fakultetene. En slik plassering innebærer at ressursene kan være dedikerte til et eller flere fakultet.

Stiplede linjer viser der hvor fagansvaret er sentralt, men personalansvaret er plassert i en kombinasjon av sentralt og hos fakultetene.

2.3 Grunnleggende organisasjonskonfigurasjoner

Mintzberg (1983) mener at alle former for organisert aktivitet gir opphav til to prosesser som av natur er motstridende: (1) oppdeling av arbeidsoppgaver gjennom arbeidsdeling og (2) samordningen det er behov for for å gjennomføre aktiviteten gjennom koordinering. Koordinering er viktig da det ivaretar sideveis koblinger mellom ulike arbeidsoppgaver og roller, gjennom systemer for planlegging, kontroll, koordinering og kommunikasjon.

- Mintzberg mente videre at det var fem måter å håndtere koordinering på:
 - (1) *Gjensidig tilpasning*, som innebærer at aktørene koordinerer seg selv gjennom direkte kommunikasjon og uformelt uten direkte styring ovenfra.
 - (2) *Direkte overvåkning*, gjennom direkte styring fra en person eller gruppe ovenfra.
 - (3) *Standardisering av arbeidsprosesser*, hvor hvordan oppgaver skal løses er beskrevet og individuelt skjønn er nedjustert. Eksempel er byråkratisk saksbehandling, rekrutteringsprosesser eller samlebåndsproduksjon.
 - (4) *Standardisering av produkter*, hvor det er klart definert hva og hvordan sluttproduktet skal være, mens fremgangsmåten dit er mer opp til utfører. Eksempel er håndverkerleveranser eller regnskapsføring.
 - (5) *Standardisering av ferdigheter*, hvor det kan være uklare prosesser og målbilder, men hvor det kreves et sett av kompetanse og ferdigheter, og det er opp til utfører å best mulig løse både gjennomføring og hvordan målene nås. Eksempel er undervisning.

Mintzberg mener videre at effektive organisasjoner er tilpasset omgivelsene den har og de oppgaver som skal løses, og Mintzberg mente videre det var en logisk sammenheng mellom dette og hvordan organisasjonsstrukturen utformes. Ut fra dette ledet han fem grunnleggende konfigurasjoner, ut fra om omgivelsene er stabile/dynamiske og om kompleksiteten er høy/lav.



En høgskole er ofte en hybrid av disse, som er med på å gjøre bildet komplekst. Fakulteter og institutter er ofte profesjonsbyråkratier med høy grad av selvstyre, forskergrupper er adhokrater, deler av administrasjonen er maskinbyråkrati og enkelte operative driftsenheter innen eiendom kan være enkle strukturer.

En utfordring i hybridorganisasjoner er å få til en god samhandling og interaksjon.

3 Prosjektdesign og metodevalg

3.1 Om prosjektdesignen

Tid har vært en begrensende faktor for forprosjektet – samtidig mener prosjektgruppen at det er gjort en tilstrekkelig bred og omfattende involvering til å kunne gi en god oversikt over hemmere og fremmere, samt å foreslå tiltak til videreutvikling av den administrative organiseringen. Prosjektansvarlige definerte også en liten prosjektgruppe, som prosjektgruppen tror både har hatt noen fordeler og ulemper ved seg.

3.2 Om prosjektorganisasjonen

Forprosjektet har vært organisert med en nokså tradisjonell prosjektstruktur, som kan illustreres slik:

Prosjekteier: Rektor var eier av prosjektet og gjennom å være iverksetter og mottaker av sluttrapport.

Prosjektansvarlige: Leder av rektors stab og HR-direktør har vært prosjektansvarlige. Rollen har vært å følge opp prosjektets fremdrift, støtte prosjektledere og rapporterer til rektor og øvrig linjeorganisasjon

Styringsgruppe: Styringsgruppen har hatt en tradisjonell rolle som styringsgruppe, gjennom følgende: Styringsgruppens rolle er primært å gi støtte, rettleiding og korrigeringer til prosjektets fremdrift med utgangspunkt i den samlede kompetansen i gruppa samt bidra til effektiv beslutningstaking og kommunikasjon. Medlemmene bidrar med kompetanse ut fra egen rolle og ståsted i organisasjonen, men representerer ikke eget fakultet eller avdeling. Styringsgruppen har møttes månedlig.

Styringsgruppens medlemmer var: Dekan Maria Hörnell Willebrand, Instituttleder Erik Hagaseth Haug, Instituttleder Christina Niemi Mølstad, Fakultetsdirektør Anne Christel Johnsgaard, Administrativ leder Morten Bakken, Avdelingsdirektør Marit Torgersen, Rådgiver Håkon Rønnes, Studieveileder Heidi Anine Larsen, Professor Halvor Nordby, Prosjektleder Ragnhild Narum, Student Sonja Tan Nguyen. Kommunikasjonsdirektør Tore Høyland har deltatt i styringsgruppemøtene.

Prosjektgruppe: Prosjektgruppen har bestått av tre personer: Vegar Strand (ekstern prosjektleder), Anne Grethe Grinnhaug (HR sentralledet) og Marianne Slåtten-Vestheim (HR LUP). De interne representantene har i prosjektet ikke representert HR, men fagkompetanse relatert til intern organisering ved HINN og organisering generelt. Ekstern prosjektleder er hentet som uavhengig ressurs og med kompetanse innen prosjektledelse og organisering. Eksternprosjektleder var student ved HiL 2004-07, leder av studentforeningen ved HiL 2005-2006, emneansvarlig på timesbasis for faget Foretaksstrategi ved bachelor i økonomi og administrasjon ved HiL høsten 2009 og 2010 og veileder for bachelorstudenter ved HIL 2010 og 2011.

Arbeidsgrupper: Det ble etablert en arbeidsgruppe per administrative faglinje, som var ansvarlige for å drive faglinjearbeidene. Disse arbeidsgruppene var aktive kun under arbeid med faglinjearbeidene, ble opprettet for dette formålet og ble lagt ned etter at disse arbeidene var ferdigstilte. Opprettelsen av disse arbeidsgruppene lå som en forutsetning til prosjektet.

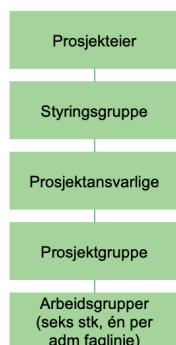


FIGURE 3 - SKJEMATISK FREMSTILLING AV PROSJEKTORGANISASJONEN

3.3 Om tilnærming til forprosjektet

Prosjektgruppen har hatt en åpen og bred tilnærming til forprosjektets oppdrag. For prosjektgruppen har dette betydd at følgende prinsipper har vært fulgt:

3.3.1 Åpen tilnærming

Prosjektgruppen begynte bredt og åpent og har latt være å trekke konklusjoner før den slutten av forprosjektet. Dette for å ha et åpent sinn inn i prosjektarbeidet og kunne behandle innsamlet data uten å være farget av forhåndsdefinerte konklusjoner eller hypoteser. Underveis i prosjektet ble det gradvis etablert noen hypoteser, som ble testet, forsterket eller justert gjennom de ulike forprosjektaktivitetene.

I tillegg bemerkes det at verken rektor eller prosjektansvarlige har hatt påvirkning på forprosjektets konklusjoner. Disse mottok heller ikke informasjon om forprosjektets konklusjoner før 3.juni 2022. Informasjon om konklusjoner ble delt med andre grupperinger 10.juni (styringsgruppen), 13.juni (IDF), 14.juni (ledergruppen), 15.juni (styret ved HINN) og 23.juni (administrativt lederforum).

Prosjektgruppens første samtale med rektor var onsdag 25.mai 2022, da med rektor som intervjuobjekt i dypdykkfasen.

3.3.2 Levende og fleksibel prosjektplan

Prosjektgruppen har jobbet med en prosjektplan hvor aktivitetene tidlig i forprosjektet ble definert. Deretter har innholdet og oppsettet av prosjektaktivitetene, samt tidspunkt for disse, vært fortløpende justert etter behov.

Eksempelvis ble frister for faglinjearbeidene forlenget, da det var behov for det, med konsekvenser for andre senere prosjektaktiviteter. Prosjektgruppen løste dette ved å endre aktivitetene i de senere fasene ved å skalere ned noen aktiviteter, skalere opp andre og komprimere tidsfrister for besvaring av de kvantitative undersøkelsene.

Et annet eksempel er gruppearbeidsmøter og dypdykkintervjuer. Med begrenset tid i slutfasen av prosjektet ble dypdykkintervjuer prioritert opp mens gruppearbeidsmøter ble skalert ned.

3.3.3 Åpne linjer og aktive avklaringer

Prosjektgruppen har tilstrebet en åpenhet omkring innspill til prosjektgruppen og informasjon til ulike fora underveis i prosessen. I tillegg har prosjektgruppen aktivt svart ut spørsmål og kommentarer underveis i fora hvor dette har kommet opp.

Prosjektgruppen har jevnlig gjennom prosjektperioden gitt statusinformasjon til høgskolestyret, ledergruppen, administrativt lederforum og IDF. I tillegg har prosjektet informert om status via INNAFOR med bistand fra Kommunikasjonsdirektør.

4 Fremmere / styrker og hemmere / svakheter

4.1 Innledning

En av to leveranser beskrevet av mandatet, er at prosjektet skal synliggjøre de styrker og svakheter som er ved den administrative organiseringen og hva som fremmer og hemmer prestasjonsevne og effektivitet. Rapporten behandler dimensjon for dimensjon.

4.2 Kultur

Dette punktet omhandler hvordan organisasjonskulturen i HINN, og kulturen knyttet til de administrative fagområdene, oppfattes og fungerer på et overordnet nivå. Organisasjonskultur defineres som «de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, og som kommer til uttrykk i deres handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2021). Kultur kommer til uttrykk gjennom språk/begreper, vaner/væremåter. Det innbefatter også diskurser, grunnleggende antakelser, holdninger og verdier som preger organisasjonen.

Å forstå organisasjonskulturen er viktig for å forstå hvordan en organisasjon fungerer. Kultur kan sees på som en kraft som forsterker eller svekker organisasjonens nødvendige prosesser: koordinering av arbeidsoppgaver, kommunikasjon, læring, kvalitet på beslutninger, og potensiale for forbedring og utvikling. (Denti, 2018). I tillegg til at ønsket kultur kan bidra til å stimulere nytenkning og forandring, ansees positiv og gunstig kultur å kunne tiltrekke, rekruttere og beholde medarbeidere. For en kunnskapsinstitusjon er det helt essensielt (Denti, 2018). Å jobbe med organisasjonskultur er langsiktig arbeid og kulturelle utfordringer må kontinuerlig diskuteres i ledergruppa, blant ledere og medarbeidere gjennom hele organisasjonen. Organisasjoner som lykkes med sin organisasjonskultur, evner å skape bred erkjennelse for viktigheten av kultur.

Prosjektgruppen presiserer at å gjøre en kulturanalyse av en så stor organisasjon som HINN er komplekst arbeid. Datainnsamlingen som er gjort i forbindelse med dette forprosjektet gir ikke grunnlag for å gjøre en fullgod analyse av organisasjonskulturen. Vi mener imidlertid at vi med bakgrunn i undersøkelsene kan se noen trekk ved organisasjonen som vi mener kan defineres under organisasjonskultur. For å få en dekkende og fullgod forståelse for kultur må det gjøres et eget arbeid basert på egnet metode. Det som skisseres under er det vi ser og fortolker ut ifra tilgjengelig data.

Kulturell ramme

Under teoridelen av rapporten, punkt 2.3, viser vi til Mintzbergs teori om effektive organisasjoner. Sett i lys av denne teorien, kan HINN sies å være en hybridorganisasjon der ulike deler av organisasjonen har noen ulike kjennetegn, også kulturelt. Dette vil i henhold til Mintzberg påvirke samhandling og interaksjon internt i organisasjonen, og slik påvirke effektivitet og prestasjonsevne. Selv om Mintzbergs konfigurasjoner blir noe teoretisk, mener vi den kan sette den administrative virksomheten i HINN inn i en større kulturell kontekst.

Kultur	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Autonomi, åpenhet, deling og involvering er viktige verdier hos administrasjonen i HINN - Samhold og kollegial støtte og er sterke verdier i administrasjonen i HINN	- HINN har en for stor grad av differensiert kultur - HINN har ikke en tydelig overordnet og felles kultur - Kulturelle ulikheter fra HiL og HiHm er fortsatt gjeldende i dagens organisasjon - Institusjonsnivået og fakultetsnivået ser ikke hverandres ståsted godt nok - Deler av administrasjonen opplever å ikke ha stor nok grad av faglig legitimitet - Drift går på bekostning av forbedrings- og utviklingsarbeid - Det er en opplevelse i organisasjonen at det tas for mange omkamper

4.2.1 Fremmer: Autonomi, åpenhet, deling og involveringer viktige verdier hos administrasjonen i HINN

I henhold til kvantitativ undersøkelse 1 er det rom for faglig uenighet internt i HINNs administrative faglinjer. Jevnt over synes respondentene å være enige i at det er rom for å komme med nye ideer i sin enhet. Hovedvekten av respondentene sier seg ganske enige i at det internt i deres enhet deles på kunnskap og erfaringer. Med en gjennomsnittsscore på 3,6 og en variasjon der det i noen faglinjer synes å være relativt bred enighet om at det læres systematisk av feil i sin enhet, synes det å være noe mer spredning på dette området i andre faglinjer. Vi ser at ledere med personalansvar gjennomgående svarer høyere enn medarbeidere på spørsmålene det her refereres til.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min administrative faglinje har vi en kultur hvor det er rom for faglig uenighet.	3,8	4,0	4,0	3,9	3,7	3,4	3,9	4,0	4,0	3,7	3,5	3,8	4,2	3,7	3,7	4,0
I min enhet er det åpenhet for nye ideer.	4,0	4,2	4,1	4,5	3,8	3,5	4,1	4,3	4,2	3,7	3,9	3,9	4,5	3,8	4,0	4,0
I min enhet lærer vi systematisk av feil vi gjør.	3,6	4,1	4,1	4,0	3,5	3,2	3,5	3,7	3,8	3,4	3,6	3,6	3,9	3,4	3,7	3,8
I min enhet tar vi aktivt tak i utfordringer, istedenfor å la dem ligge.	3,6	4,0	4,2	3,8	3,5	2,9	3,7	3,8	3,8	3,4	3,5	3,6	3,9	3,5	3,7	3,7
I min enhet tas det sjelden omkamp på beslutninger.	3,3	3,7	3,7	3,2	3,0	3,3	3,3	3,4	3,6	3,0	3,2	3,2	3,8	3,4	3,3	3,3
I min enhet deles kunnskap og erfaring med hverandre.	3,9	4,2	4,1	4,0	3,9	3,4	4,1	4,3	4,1	3,8	3,9	3,9	4,3	3,8	4,1	3,9

Det synes å være en høy grad av opplevd autonomi blant administrativt ansatte i HINN. På spørsmålet om nærmeste leder gir rom for å utfolde seg og finne løsninger selv gis det en gjennomsnittsscore på 4,4. Laveste score 4,2 og høyeste 4,6. Sett sammen med spørsmål om tilstrekkelig handlingsrom, der gjennomsnittsscoren jevnt over er tett opp mot 4, mener vi det er en sterk indikasjon på opplevd autonomi. Autonomi omtales også under dimensjonen relasjon.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg vet hva som forventes av meg på jobb.	4,2	4,5	4,4	4,4	4,1	3,9	4,0	3,8	4,2	4,1	4,2	4,1	4,4	4,0	4,3	4,1
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom i min rolle.	3,7	3,6	4,0	3,7	3,7	3,3	3,8	3,8	3,8	3,6	3,5	3,7	3,8	3,4	3,7	3,9
Min nærmeste leder gir meg rom for å utfolde meg og finne løsninger selv.	4,4	4,4	4,3	4,6	4,4	4,2	4,4	4,6	4,4	4,4	4,3	4,4	4,6	4,3	4,3	4,6
Min nærmeste leder er åpen for kritiske tilbakemeldinger.	3,9	4,2	3,8	4,3	3,9	3,6	4,0	4,1	4,0	4,0	3,7	3,9	4,1	3,9	3,8	4,2

Ser vi disse funnene opp mot faglinjearbeid, åpne felt i de kvantitative undersøkelsene og intervjuer mener vi å kunne finne at verdier som autonomi, åpenhet og deling er viktige i, og preger, HINN sin administrasjon. Som vi ser over gis ledere gode tilbakemeldinger på områder som indikerer rom for åpenhet og autonomi. Dette er sentralt, da ledere er viktige kulturbærere. Videre fremkommer involvering, både gjennom intervju og faglinjearbeidet, som en sentral verdi i HINN også ut over administrasjonen. Enheter og faglinjer som lykkes med god involvering av brukere på sitt tjenestoområde fremheves spesielt positivt. Der det i enkelte enheter eller i faglinjer kommer fram at dette ikke etterleves i praksis, synes det å skape uro og frustrasjon. Det samme gjelder mangel på åpenhet, autonomi og deling. Ut ifra datainnsamlingen som helhet mener vi å kunne si at administrasjonen har en organisasjonskultur der åpenhet, opplevd autonomi, involvering og deling. Prosjektgruppen mener å se gjennom datainnsamlingen at åpenhet, autonomi, involverings- og delingskultur er forventet og viktig i organisasjonen. Når disse verdiene etterleves av ledere og medarbeidere i form av holdninger og atferd er dette et kulturelt innhold som er en klar fremmer, og sentralt for å kunne være en lærende organisasjon.

4.2.2 Fremmer: Samhold og kollegial støtte og er sterke verdier i administrasjonen i HINN

Gjennom den datainnsamlingen finner prosjektgruppen funn som indikerer stor grad av sosial tilhørighet, samhold og støtte på arbeidsplassen, noe som forstås av prosjektgruppen som et overordnet kulturelt trekk ved administrasjonen i HINN. I organisasjoner der dette står sterkt har ansatte stor grad av eierskap til jobben sin, samt vilje til å påta seg ansvar og yte ekstra dersom det er nødvendig. I begge intervjurundene trakk flere av respondentene fram nettopp dugnadsånd og enkeltpersoners eierskap og ansvarsfølelse, som noe som preger administrasjonen i HINN positivt og bidrar til måloppnåelse. Man vet at ansatte som opplever sterk grad av tilhørighet til arbeidsplassen også er mindre tilbøyelige til å søke seg bort fra organisasjonen, og i en kunnskapsintensiv virksomhet som HINN der virksomhetens prestasjonsevne er knyttet til medarbeidernes kompetanse blir en slik sterk tilknytning særlig viktig. Dette kulturelle trekket henger tett

sammen med relasjoner, og de konkrete funnene utdypes derfor nærmere under dimensjonen relasjoner under. Prosjektgruppen mener den store graden av samhold og kollegial støtte blant nære kollegaer er en klar fremmer, som er helt sentral for å være en attraktiv arbeidsplass som evner å tiltrekke, rekruttere og beholde medarbeidere.

4.2.3 Hemmer: HINN har en for stor grad av differensiert kultur

Kulturell spredning, både med hensyn til praksiser, væremåter, verdier og normer er å anse som normalt i en kompleks organisasjon som HINN. Kulturelle ulikheter trenger ikke å være problematisk, men «dess større ulikheter, dess vanskeligere kan det bli å etablere effektiv kommunikasjon, bli enige om hvorfor og hvordan, og å få til smidig og konfliktfri kommunikasjon» (Schieffloe, 2021. s.59). Kulturelle ulikheter kan være hemmende for en organisasjons måloppnåelse, og det er funn i datainnsamlingen som indikerer at dette til en viss grad er gjeldende i HINN. Organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn de med svakere eller mer fragmenterte kulturer. Organisasjoner med sterkere kulturer preges av sterkere samhold, mer stabil arbeidstokk, sterkere motiverte ansatte, samarbeid går lettere og det brukes mindre ressurser på styring og overvåkning. Nyere studier viser en til dels betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det ansees derfor som en hemmer at HINN har en for stor grad av differensiert kultur.

4.2.4 Hemmer: HINN ikke har en tydelig overordnet og felles kultur

Fra den første kvantitative undersøkelsen, som gikk til ansatte i de administrative faglinjene, ser vi at det er bred enighet om at HINN ikke har en tydelig kultur og at kulturen er ulik på tvers av campuser. Det er hovedsakelig liten spredning i skår på disse spørsmålene på tvers av bakgrunnsvariabler. Faglinjene DIGIN og økonomi har en noe høyere skåre enn øvrige, men det er fortsatt lave skårer også i disse linjene. Det samme bildet tegner seg gjennom arbeid i faglinjene, samt gjennom intervjuer. Det synes å være en gjennomgående oppfattelse at det finnes flere sterke kulturer i HINN, mens en felles HINN-overbygging mangler. Gjennom datainnsamlingen kommer det frem at det på generelt grunnlag synes å ha vært lite systematisk jobbing med organisasjonskultur i HINN. Hverken organisasjonens visjon eller verdier virker til å være fullt ut innarbeidet i alle deler av organisasjonen. Ledere med personalansvar skårer høyere enn medarbeidere på spørsmål om visjon og verdier er godt innarbeidet. For ledere med personalansvar er gjennomsnittsskåren på spørsmål om høgskolens verdier er godt innarbeidet 3,4. 29 ledere har svart på spørsmålet. Medarbeidere svarer med en gjennomsnittlig skåre på 2,9. Respondenter som har oppgitt å komme fra x-HiL skårer så lavt som 2,5 i snitt, mens respondenter fra x-HiHM og ansatt etter fusjonen skårer 3,1. Skårende gir en tydelig indikasjon på at HINNs overordnede verdier ikke er godt forankret i HINNs administrasjon. Det er da interessant å spørre seg om dette er gjeldende for organisasjonen som helhet eller om dette er knyttet til administrative enheter spesielt. Videre er det interessant å spørre seg hvilke verdier som faktisk er gjeldene i HINNs administrasjon.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HH5	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg opplever at campusene har lik kultur.	1,8	2,0	2,1	1,7	1,7	1,9	1,7	1,6	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8	1,8
Jeg opplever at HINN har en tydelig kultur.	2,2	2,7	2,6	1,9	2,0	2,2	2,2	1,8	2,2	2,1	2,5	2,2	2,2	2,0	2,3	2,3
Jeg opplever at HINN har jobbet systematisk for å tydeliggjøre sin kultur.	2,3	2,6	2,9	2,1	2,1	2,1	2,4	2,0	2,4	2,2	2,5	2,3	2,3	1,9	2,5	2,5
Jeg er stolt over å være administrativt ansatt ved HINN.	3,9	4,2	4,1	4,1	3,8	3,7	3,6	4,2	3,9	3,8	4,0	3,8	4,1	3,6	4,1	3,8
I min enhet er HINNs visjon (sterkere sammen) godt innarbeidet.	3,0	3,5	3,8	3,7	2,5	3,2	3,0	3,3	3,3	2,6	3,1	2,9	3,7	2,6	3,1	3,2
I min enhet er HINNs verdier (sannhetssøkende, involverende og nyskapende) godt innarbeidet.	2,9	3,3	3,6	3,5	2,6	2,9	2,8	3,2	3,3	2,6	2,9	2,9	3,4	2,5	3,1	3,1

Med uklar overbygning gis det rom for utvikling subkulturer. I de tilfellene hvor disse subkulturene drar i ulik retning eller det oppstår konflikter mellom ulike verdier, situasjonsoppfatninger og meninger om hva som er viktig og riktig å gjøre, kan dette bli hemmende for organisasjonens måloppnåelse. Prosjektgruppen mener datainnsamlingen viser at det er tilfeller av slike konflikter i HINN.

4.2.5 Hemmer: Kulturelle ulikheter fra HiL og HiHM er fortsatt gjeldende i dagens organisasjon

Det framkommer i stor grad gjennom datainnsamlingen i prosjektet at kulturelle komponenter som praksis, forventninger og holdninger fra tidligere HiL og HiHM på ulikt vis preger dagens organisasjon. Det kommuniseres gjennom mange av intervjuene at organisasjonen er på vei mot større felles identitet på tvers av de gamle institusjonene, men per nå synes imidlertid de kulturelle ulikhetene mellom de fusjonerte høgskolene å fortsatt stå så sterkt og tidvis i motsetning til

hverandre, at det må sees på som hemmende i sin nåværende form. Selv om det i denne undersøkelsen primært har rettet fokus på den administrative virksomheten synes det å fremkomme at dette også kan være gjeldene for de vitenskapelig ansatte. Dette er relevant fordi det sier noe om konteksten administrasjonen operer i. I følge Schiefloe (2021) er undervurdering av kulturforskjellers betydning ofte årsak til at man ikke henter ut de teoretisk beregnede gevinstene fra en fusjon.

4.2.6 Hemmer: Institusjonsnivået og fakultetsnivået ser ikke hverandres ståsted godt nok

Gjennom faglinjearbeidene og intervjuundersøkelsene framkommer det som synes å være en drakamp mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået om hvem som har rett til å definere hva som er riktig og viktig å gjøre/prioritere innenfor de ulike faglinjene i møte med kjernevirksomheten. Det framkommer gjennom faglinjearbeid og intervjuer at de ulike enhetene ikke alltid ser hverandres ståsted godt nok og at interessene ikke alltid er sammenfallende. Kvantitativ undersøkelse 1 viser at gjennomsnittsscore for administrative ansatte er på 3,3 for vurdering av grad av sammenfallende interesser mellom faglinjen og fakultet. DIGIN og Økonomi skårer høyere enn de øvrige, med skårer på henholdsvis 3,6 og 4,1. Ledere med personalansvar (3,6) svarer høyere enn medarbeidere, (3,1). Skårer rundt 3 på dette spørsmålet vurderes til å være lavere enn det som er ønskelig.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Ledermid personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg opplever at det i stor grad er sammenfallende interesser mellom min administrative faglinje og fakultetet jeg er tilknyttet.	3,3	3,6	4,1	3,3	3,0	3,1	3,3	3,4	3,4	3,1	3,4	3,2	3,6	3,1	3,3	3,3
Jeg opplever i liten grad krysspress mellom min administrative faglinje og fakultetet jeg er tilknyttet.	3,1	3,2	3,6	3,0	2,9	3,0	3,1	3,3	3,0	3,1	3,3	3,1	3,2	2,7	3,2	3,1

På spørsmål om opplevelse av krysspress mellom administrativ faglinje og fakultetet den ansatte er tilknyttet, ligger gjennomsnittlig skåre på 3,1. Prosjektgruppen mener at det burde vært en høyere skåre som indikerte mindre grad av krysspress. Krysspress er en ikke ukjent ulempe ved matriseorganiseringer, og det er tenkelig at skåren er et resultat av ulike interesser mellom fakultetsnivå og institusjonsnivå.

Gjennom datainnsamlingen framkommer hyppig bruk av det språklige uttrykket; «vi» på fakultet og «de» på institusjonsnivået, og motsatt. Dette språkbildet synes brukt gjennomgående i organisasjonen som uttrykk for avstand. Basert på den helhetlige datainnsamlingen synes fakultetsnivåets overordnede opplevelse å være at institusjonsnivået ikke i stor nok grad, eller til riktig tid, involverer fakultet i prosesser av relevans for dem, eller prioriterer de riktige tingene i møte med fakultetsnivået, mens institusjonsleddet opplever at fakultetene ikke i stor nok grad ser ut over egen enhet og egne behov. Kulturelle komponenter, som kollektive grunnleggende antakelser og holdninger, kommer til uttrykk i språk og praksis som prosjektgruppen tror bidrar til å forsterke interessekonflikter, maktkamper og opplevelsen av avstand mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået. Dette bidrar igjen til en fragmentering av organisasjonen og må ansees som en hemmer. Vi vil påpeke at spenningsforhold og ulike perspektiv mellom enheter eller nivåer i organisasjoner ikke må være en hemmer. Med riktig kultur kan det være en stor styrke for kvalitet og utvikling. Gjennom datainnsamlingen kommer det fram områder der polariteten mellom fakultet og institusjon synes å være bygget ned, eksempelvis kontrollerfunksjonen i økonomilinja og deler av DIGIN.

Prosjektgruppen mener ulik kultur som noe hemmende, forsterkes som følge av organisasjonens samhandlingstrekk og det vises til rapportens del om interaksjon.

4.2.7 Hemmer: Deler av administrasjonen opplever å ikke ha stor nok grad av faglig legitimitet

Gjennom datainnsamlingen kommer det fram at administrative fagområder opplever å ikke ha tilstrekkelig faglig legitimitet og plass i organisasjonen. Flere beskriver opplevelser av å være for langt nede i det faglige hierarkiet til å komme i posisjon til å ivareta fagansvar på en god nok måte, og til å ta ut potensialet som ligger i fagområdet inn mot helheten i organisasjonen. Det beskrives en praksis der enkelte fagområder opplever å ikke sitte ved bordet når beslutninger med tilknytning til deres kompetanseområde tas, og/eller at prosjekter settes i gang uten at fagenheter som opplever å ha sentral kompetanse blir koplet på før langt ut i prosessen. Det løftes fram av flere som en betydelig hemmer for gjennomføringskraft, og generell kvalitet i prosesser og tjenester, at beslutninger tas og faglig utviklingsarbeid igangsettes uten at kompetanse er koplet «riktig» og/ eller tilstrekkelig godt nok på.

Opplevelse av for lav faglig legitimitet må sees på i lys av flere dimensjoner i Schiefloe-modellen. Under dimensjonen interaksjon skriver vi om hvordan dagens informasjonsflyt og samhandling har forbedringspotensial. Forhold under dimensjonen interaksjon bidrar trolig til å forsterke opplevelsene beskrevet over. Under avsnittet om formell struktur vises det til funn knyttet til forskjellig forståelse og tilnærming til det gjennomgående fagansvaret og styringsretten, samt graden av spesialisering, dette vil også kunne være av betydning for opplevelsen over. Videre må funnet også sees i lys av et generelt kulturelt trekk ved academia, at administrasjon som fag (med sine faginndelinger) ikke står så sterkt i seg selv. Tradisjonelt kan vi finne det som betegnes som et viktighetshierarki i academia, der vitenskapelig ansatte plasseres øverst og administrasjonen nederst. Dette er et trekk som ikke nødvendigvis er unikt for academia, men som ofte er å finne i organisasjoner med sterke profesjonsutøvere i kjernevirksomheten slik som utdanningssektoren generelt. Elementer av denne kulturen er også gjeldende i HINN. Dette kulturelle trekket knyttet til manglende faglig legitimitet og manglende forståelse for administrasjonens fag som profesjon oppfatter prosjektgruppen er en hemmer for gjennomføringskraft, og generell kvalitet i prosesser og tjenester.

4.2.8 Hemmer: Drift går på bekostning av forbedrings- og utviklingsarbeid

Dette punktet omhandler hvordan organisasjonskulturen i HINN, og mer spesifikt de administrative fagområdene er innrettet mot å jobbe med å både optimere det bestående og samtidig skape forandring og utforske, det som betegnes som evne til å være ambidekstral. Det handler om hvordan man angriper jobben som skal gjøres og hvilke verdier og holdninger som kommer til uttrykk i prioriteringer og fokus.

Det framkommer gjennom datainnsamlingen at et felles trekk i HINN-kulturen er å sette daglig drift høyt. Prosjektgruppen mener basert på det som framkommer i faglinjearbeid og intervjuer at tidsperspektivet i organisasjonen er preget av for stor grad av kortsiktighet, noe som kan sees med utgangspunkt i prioritering av driftsoppgaver framfor utviklingsoppgaver. Det kortsiktige perspektivet synes også å tre fram gjennom det som beskrives flere steder som for liten grad av prioritering av forbedringsarbeid.

Ansatte er ganske uenige i at de i sin enhet har tilstrekkelig tid til utviklingsarbeid (score 2,5), med HR-ansatte som gir den laveste scoren (2,0). I undersøkelsen blant administrativt ansatte, er administrativt ansatte ganske enige i (score 3,7) at det gjøres mye dobbeltarbeid ved HINN, og ansatte i HR-faglinjen mener dette sterkest (4,2).

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det gjøres mye dobbeltarbeid ved HINN.	3,7	3,4	3,5	3,4	3,6	4,2	3,9	3,7	3,5	3,9	3,7	3,8	3,0	3,7	3,6	3,8
I min enhet har vi tilstrekkelig tid til faglig utviklingsarbeid.	2,5	2,6	3,3	3,1	2,4	2,0	2,7	2,0	2,7	2,3	2,5	2,5	2,5	2,2	2,6	2,7
HINN har god omstillingsevne.	2,7	2,8	3,1	2,5	2,8	2,7	2,5	2,8	2,8	2,7	2,6	2,7	2,8	2,5	3,0	2,6

Administrativt ansatte gir snittscore på 2,7 vedrørende om HINN har god omstillingsevne. Det gir indikasjoner på at organisasjonen kan være tung og snu ved behov for endring.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min enhet jobber systematisk med å utvikle tjenestene vi leverer.	3,8	4,2	4,4	4,1	3,6	3,0	3,9	3,7	4,1	3,5	3,5	3,7	4,3	3,6	3,9	3,8
Min enhet bruker tilgjengelige data systematisk for å utvikle bedre tjenester.	3,6	4,2	4,1	4,3	3,3	2,8	3,6	3,4	3,9	3,1	3,4	3,5	4,0	3,2	3,6	3,7
Min enhet har tilstrekkelig brukerfokus.	3,8	4,3	4,1	4,5	3,6	3,6	3,8	3,8	4,2	3,5	3,4	3,8	4,2	3,6	3,7	4,1
Min enhet trekker aktivt med brukerne når tjenestene skal utvikles.	3,4	3,8	4,0	3,9	3,1	3,0	3,4	3,5	3,7	3,1	3,2	3,4	3,7	3,3	3,3	3,6

Ser vi på kvantitativ undersøkelse 1 er det forskjeller i oppfattelsen av brukermedvirkning mellom ansatte i høgskoleadministrasjonen og fakultetsadministrasjonen. Der ansatte i høgskoleadministrasjonen skårer henholdsvis 4,2 og 3,7 knyttet til opplevelsen av tilstrekkelig brukerfokus i enheten og opplevd grad av brukerinvolvering i enheten, svarer

fakultetsansatte henholdsvis 3, 5/3,4 og 3,1/3,2 på de samme spørsmålene. Tall fra kvantitativ undersøkelse 2 viser at ansatte som har svart på undersøkelsen mener at de i mindre grad har mulighet til å forme innholdet i administrative tjenester, og scoren er ekstra lav hos enkelte fakulteter (HSV med 2,1 og ALB med 2,4). Gjennom øvrig datainnsamling kommer det fram at fakultetene på enkelte områder opplever for liten grad av medvirkning i prosesser der ansvaret ligger på institusjonsnivået og at brukerfokus ikke er godt nok på flere områder. Brukerfokus er en viktig del av både forbedrings- og utviklingsarbeid. Det synes å være et gap mellom ønsker/villet brukerfokus og det som faktisk gjøres i praksis.

Organisasjonen synes å ha en gjennomgående høy bevissthet knyttet til det store driftsfokuset og hvordan det står i veien for forbedring av tjenester og utvikling av HINN. Til tross for bevissthet rundt dette mener mange slik det framkommer både gjennom faglinjearbeid og intervjuer, at administrasjonen ikke evner å utnytte potensialet som ligger i å løse dagens oppgaveportefølje på en best mulig måte, samtidig som det jobbes med å utvikle organisasjonen for å møte framtidens behov som universitet.

Fakulteter gir tilbakemelding på at omfanget av «gjøre oppgaver» er stort på fakultetsnivå og at tiden det tar for å igangsette og ferdigstille utviklingsarbeid, som er viktig for å effektivisere arbeidet ute på fakultet, er for lang. På samme måte rapporterer ansatte på institusjonsnivå at det er for mange driftsoppgaver som går på bekostning av utviklingsoppgaver. Det synes at administrasjonen i for stor grad er reaktiv

Prosjektgruppen mener for stor grad av kortsiktighet og oppgaveorientering preger administrasjonen. Administrasjonen synes mulig som følge av dette å være reaktiv heller enn proaktiv på flere områder. Dette virker hemmende på administrasjonens prestasjonsevne og effektivitet. Gjennom både faglinjearbeid, spørreundersøkelser, og intervjuer fremkommer det at organisasjonen på flere områder ikke evner å få ut effektiviseringspotensialet som ligger i de administrative prosessene, som igjen virker hemmende for kjernevirksomheten.

Fra forskingen (Denti, 2018) ser man at høy grad av spesialisering og profesjonskunnskap, tilgang på interne eksperter, funksjonell differensiering (gjennomgående tydelige faglinjer), høy grad av intern og ekstern kommunikasjon, samt positiv holdning til forandring blant ledere, kjennetegner innovative organisasjoner, her forstått som evne til å både forbedre det bestående og utvikle nye løsninger, produkter og tjenester.

Per nå synes det som at virksomheten mangler struktur, interaksjon, lederpraksis og kultur for å jobbe med å både å optimere det bestående og samtidig skape forandring og utforske, og for å være en lærende kunnskapsorganisasjon slik det beskrives i HINNs framtidsbilde for 2026.

4.2.9 Hemmer: Det er en opplevelse i organisasjonen at det tas for mange omkamper

Som det beskrives under fremmer punkt 4.2.1 står åpenhet og involvering sterkt i HINN. Dette er primært en styrke. Det synes imidlertid også at dette kan ha en slagside, og bli en hemmer i noen sammenhenger. Det oppleves av prosjektgruppen at det knytter seg forventninger om å bli involvert, lyttet til og hørt på mange områder og at det ved fravær av dette blir omkamper. En uheldig effekt er prolongering av beslutninger og krevende implementeringsprosesser - det som av flere gjennom datainnhenting omtales som en kultur for omkamp. Det er viktig å påpeke at både kritisk tenkning og høy grad av involvering, både medvirkning og brukerinvolvering, er viktig for måloppnåelse. Men, prosjektgruppen mener at på enkelte områder vil en slik kultur for omkamp være hemmende og at man bør se på rot årsaker til dette.

Dette understøttes delvis av kvantitative data og i større grad under intervjuer.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNE, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet tas det sjelden omkamper på beslutninger.	3,3	3,7	3,7	3,2	3,0	3,3	3,3	3,4	3,6	3,0	3,2	3,2	3,8	3,4	3,3	3,3

4.3 Relasjoner

Relasjoner

Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Ansatte opplever å samarbeide godt med nære kollegaer. - Mange opplever at nære kollegaer stiller opp for hverandre. - Ved administrasjonen i HiNN står sosial tilhørighet, samhold og støtte på arbeidsplassen sterkt	- Tilliten ved ikke-nære forhold har forbedringspotensial. - Det oppleves å være en for svak bevissthet om å bygge strukturer for relasjoner på tvers i organisasjonen. - Det gjøres retningsgivende avklaringer gjennom uformelle allianser.

4.3.1 Fremmer: Ansatte opplever å samarbeide godt med nære kollegaer.

Undersøkelse 1 viser at administrativt ansatte samarbeider godt med kollegaer i egen enhet, med en gjennomsnittlig score på 4,5. Det er også små variasjoner mellom de ulike bakgrunnsvariablene, og dette funnet understøttes også av hvordan prosjektgruppen opplever intervjuer.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg samarbeider godt med kollegaer i min enhet.	4,5	4,7	4,5	4,6	4,4	4,2	4,6	4,5	4,5	4,4	4,6	4,5	4,7	4,3	4,5	4,5
Jeg har gode samhandlingsarenaer for å løse oppgavene mine.	3,5	3,7	4,0	3,6	3,4	3,0	3,3	3,3	3,6	3,3	3,3	3,4	3,6	3,2	3,6	3,5

Som en forlengelse av samarbeidet, er det interessant å se på hvordan samhandlingsarenaene oppleves, og her er gis det en gjennomsnittlig score på 3,5, men med noe større variasjon mellom de ulike faglinjene.

4.3.2 Fremmer: Mange opplever at nære kollegaer stiller opp for hverandre.

Score fra undersøkelse 1 viser at kolleger hjelper hverandre med oppgaver som er kollegenes ansvar og kollegaer støtter hverandre utover det faglige hvis det er behov for det.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg hjelper kollegaer med oppgaver som egentlig er deres ansvar.	4,0	4,2	3,7	3,8	4,0	4,0	3,9	4,1	3,9	4,1	4,1	3,9	4,1	3,8	4,1	3,9
Kollegaene mine støtter meg emosjonelt og personlig hvis jeg har behov for det.	4,1	4,4	3,9	4,0	4,1	4,0	4,1	4,3	4,1	4,1	4,0	4,0	4,4	4,0	4,1	4,2

Det virker til å være et godt kollegium mellom nære kollegaer ved HINN, og det gis gjennomgående høy score på tvers av alle bakgrunnsvariabler på dette spørsmålet. Dette underbygges også av intervjuer og faglinjearbeidene, hvor det i stor grad gis uttrykk for en stor vilje til å hjelpe og bistå kollegaer.

Undersøkelse 1 gir også et innblikk i at kollegaer hjelper hverandre også utover det rent faglige, med støtte knyttet til det personlige plan om det er behov for dette.

Disse to fremmerne bidrar til å skape en administrativ organisasjon med god prestasjonsevne.

4.3.3 Fremmer: Ved administrasjonen i HiNN står sosial tilhørighet, samhold og støtte på arbeidsplassen sterkt

Den kvantitative undersøkelsen blant administrative ansatte viser gjennomgående tilfredshet knyttet til samhold, tilhørighet og kollegialstøtte innad i faglinjene og blant "nære" kollegaer. Det er høy grad av tillit mellom kollegaer som jobber tett sammen og medarbeidere opplever å ha sin leders tillit. Kollegaer hjelper hverandre. Fagmiljøer oppleves som

interessante og jevnt over rapporterer de administrativt ansatte som har deltatt i undersøkelsen å være stolt av å være administrativt ansatte i HINN.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av ovennevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er godt samhold i min administrative faglinje.	3,7	4,0	3,9	4,0	3,7	3,2	3,8	4,0	3,9	3,5	4,0	3,7	4,1	3,6	3,8	3,8
Jeg opplever å tilhøre et fagmiljø.	4,0	4,4	4,3	4,2	3,9	3,8	4,0	3,8	4,3	3,8	3,7	4,0	4,4	3,9	4,1	4,0
Jeg opplever fagmiljøet å være interessant.	4,2	4,4	4,2	4,3	4,2	4,0	4,4	4,2	4,3	4,0	4,5	4,2	4,6	4,2	4,2	4,3
Jeg hjelper kollegaer med oppgaver som egentlig er deres ansvar.	4,0	4,2	3,7	3,8	4,0	4,0	3,9	4,1	3,9	4,1	4,1	3,9	4,1	3,8	4,1	3,9
Jeg bidrar til at andre lykkes i jobben sin.	4,3	4,5	4,1	4,3	4,2	4,2	4,3	4,3	4,3	4,3	4,2	4,3	4,3	4,2	4,3	4,3
Jeg får anerkjennelse fra mine kollegaer.	4,1	4,3	4,1	4,2	4,0	3,7	4,2	4,4	4,1	4,1	4,0	4,0	4,3	3,9	4,1	4,1
Innenfor midt arbeidsområde er det godt samarbeid mellom høgskole- og fakultetsnivået.	3,3	3,5	4,1	3,3	3,0	3,3	3,1	3,4	3,5	3,0	3,2	3,2	3,7	2,9	3,5	3,2
Kollegaene mine støtter meg emosjonelt og personlig hvis jeg har behov for det.	4,1	4,4	3,9	4,0	4,1	4,0	4,1	4,3	4,1	4,1	4,0	4,0	4,4	4,0	4,1	4,2
Jeg har tillit til kolleger jeg jobber tett med.	4,4	4,6	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	4,6	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,4	4,4
Jeg opplever at min personalleder har tillit til meg.	4,4	4,5	4,3	4,4	4,4	4,3	4,5	4,8	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,3	4,6

4.3.4 Hemmer: Tilliten ved ikke-nære forhold har forbedringspotensial.

Dette punktet handler om tillit – både tillit medarbeidere har til nære forhold ved HINN, til mer distanserte og til helheten. Det innbefatter utvikling av relasjonene og den sosiale kapitalen i HINN. Sosial kapital forstås som «de ressursene som direkte og indirekte springer ut av en aktørs forpliktende deltakelse i sosiale nettverk». Tillit defineres som å «ha positive forventninger til andres adferd og intensjoner i situasjoner som det er vanskelig å kontrollere, og der det er en mulighet for negativt utfall». Med tillit til helheten menes den tilliten ansatte har til enheter innenfor HINN som er noe distansert fra en selv og den tillitten ansatte har til organisasjonen og at den fungerer godt.

Fra kvantitativ undersøkelse 1, som gikk til ansatte i de administrative faglinjene, ble det stilt spørsmål om tillit oppfattes i ulike deler av HINN. Tabellen til høyre oppsummerer tallene som kom inn.

Generelt kan en gjennom tallene se at det er til dels svært høy enighet i at det er god tillit mellom nære relasjoner i HINN. Eksempelvis scores det 4,4 (midt mellom «4=ganske enig» og «5=svært enig») på tilliten med kolleger det jobbes tett med. Dette er uavhengig av om tilhørigheten for respondenten er i høgskoleadministrasjonen eller fakultetene.

Til spørsmål knyttet til tillit til mer distanserte forhold, som oppfattelsen om den generelle tilliten mellom ansatte ved HINN og ansattes tillit til toppledelsen, er scoren ett poeng lavere med 3,4 (midt mellom »3=verken/eller» og »4=ganske enig»). Prosjektgruppen mener dette er for lavt

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg har tillit til kolleger jeg jobber tett med.	4,4	4,6	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	4,6	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,4	4,4
Jeg opplever at min personalleder har tillit til meg.	4,4	4,5	4,3	4,4	4,4	4,3	4,5	4,8	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,3	4,6
Ansatte ved HINN har tillit til hverandre.	3,4	3,7	3,6	2,8	3,4	3,1	3,3	3,6	3,4	3,3	3,6	3,4	3,3	3,1	3,5	3,4
Ansatte ved HINN har tillit til toppledelsen.	3,3	3,6	3,6	3,3	3,2	3,2	3,1	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	3,4	3,0	3,5	3,3
De som jobber på høgskolenivået i min administrative faglinje har tillit til fakultetsnivået.	3,4	3,8	3,8	3,1	3,3	3,3	3,3	3,2	3,6	3,2	3,6	3,4	3,6	3,4	3,5	3,4
De som jobber på fakultetsnivået i min administrative faglinje har tillit til høgskolenivået.	3,4	3,8	3,9	3,4	3,3	3,1	3,4	3,3	3,4	3,3	3,7	3,4	3,6	3,2	3,5	3,4

Gjennom undersøkelsene og intervjuene fremkommer det utsagn som prosjektgruppen gjennom sine tolkninger leser som en delvis manglende tillit til hva andre deler av organisasjonen gjør og har som hensikt. Dette er knyttet til organisering, styring og ledelse gjennom hvilke prioriteringer som gjøres, hvordan det kommuniseres, og mistenksomhet omkring bakenforliggende motiver.

Det er ingen ukjent problemstilling i academia at det er noen grunnleggende og historiske kamper mellom akademiske og administrative miljøer og prosjektgruppen opplever at dette er gjeldende også ved HINN. Dette er en hemmer for den administrative organiseringen, da det gir seg utslag i mistillit til administrasjonens motiver.

4.3.5 Hemmer: Det oppleves å være en for svak bevissthet om å bygge strukturer for relasjoner på tvers i organisasjonen.

Relasjoner og interaksjon henger tett sammen, og i denne sammenhengen ser vi på relasjoner i et strukturelt perspektiv. HINN har i dag en for lite bevisst holdning på å etablere strukturer som hvor ansatte på tvers og av faglinjer og mellom faglinjene og fakultet kobles sammen, enten gjennom team/nettverk eller ulike fora.

I dag ser det ut for at vi mangler strukturer for formell interaksjon (se mer om dette under «interaksjon») og mer uformell relasjonsbygging mellom enheter, faglinjer og HA og fakultetene. Etter en lang periode med begrensninger knyttet til Covid19 har dette styrket seg i negativ forstand, men er desto like fullt blitt viktig.

De manglende strukturene resulterer i at relasjonsbygging skjer på personlig initiativ og blir noe tilfeldig og uforutsigbart. Det mangler videre oversikter om hvem som jobber med hva og har hvilken kompetanse ved HINN, som gjør behovet for relasjonsbygging sterkere. Dette er behandlet ytterligere under punktet om at det er krevende å manøvrere seg i HINN-organiseringen noen sider tilbake.

Det er mangel på arenaer for ledere (eks. fora på nivå 3 og 4) i faglinjene hvor man kan utveksle informasjon, planlegge og koordinere og det er mangel på etablerte eller velfungerende fagteam i de administrative faglinjene.

Dette betyr at HINN ikke har tilstrekkelige strukturer som bringer kompetanse sammen for informasjons- og kunnskapsdeling (kunnskapsfellesskap). Dette kan også trekkes videre til operasjonelt samarbeid om oppgaveløsning eller prosjekter, hvor relasjonene på tvers ikke er gode nok i og mellom de administrative faglinjene.

Det betyr at vi i begrenset grad har strukturer hvor vi setter sammen roller (nettverk/team), utnytter og bygger kompetanse, som ville styrket relasjonene, tillitten og fellesskapet.

4.3.6 Hemmer: Det gjøres retningsgivende avklaringer gjennom uformelle allianser.

I undersøkelse 1 ble det spurt om makt og innflytelse er rimelig fordelt ved høgsolen, og det ble gitt en gjennomsnittlig score på 2,7, med nokså lik oppfattelse på tvers av bakgrunnsvariablene.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Makt og innflytelse er rimelig fordelt ved høgsolen.	2,7	3,0	3,2	3,0	2,5	2,9	2,5	3,0	2,9	2,6	2,6	2,7	3,2	2,4	2,8	2,9

Gjennom intervjuer er prosjektgruppens oppfatning at det utøver ulike former for uformell makt ved HINN og at det i mangel av tilstrekkelig bredde og omfang i formelle fora gjøres retningsgivende avklaringer gjennom uformelle allianser. Dette kan både være positivt og negativt, og prosjektgruppen mener det for HINNs del er en hemmer og at den uformelle maktbruken bør reduseres til fordel for bedre fungerende formelle strukturer.

4.4 Interaksjon

Interaksjon inneholder følgende områder:

Samhandling: Dette består av forhold knyttet til kommunikasjon, samarbeid og koordinering. Kommunikasjon omhandler hvordan informasjon utveksles, hvordan dialog foregår og i hvilken grad disse er hensiktsmessige og satt i tilstrekkelig system. Samarbeid går på hvordan forholdene er lagt til rette for at det kan arbeides godt og effektivt innad i og på tvers av enheter. Koordinering omhandler hvordan ulike enheter er samkjørte i sin aktivitet, både relatert til dobbeltarbeid, i dialogen med andre enheter og i samkjøringen av prosjekter og annet arbeid.

Ledelse: Dette omhandler ledelse og styring. Med styring menes «evnen til å kontrollere en annen persons atferd, også mot dennes vilje» (Weber 1971). Med ledelse menes «evnen en person har til å influere, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektiviteten og måloppnåelsen i organisasjonen de er medlem av» (House mfl. 2004).

Interaksjon	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Mange mener at ledere gir medarbeidere rom for å utfolde seg og finne løsninger selv. - Mange opplever at ledere er åpne for kritiske tilbakemeldinger. - Mange opplever at jobben de gjør anerkjennes av nærmeste leder og kolleger. - Medarbeidere opplever å ha tydelige forventninger i jobben. - Mange opplever god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. - Det er god deling av kunnskap og erfaring innad i enheter. - Det oppleves å være et godt samarbeid og samhandling innad i administrative enheter og delvis mellom faglinjer.	- Koordineringen mellom de administrative faglinjene kan bli bedre. - Koordineringen mellom sentralledet og fakultetene kan bli bedre. - Administrative tjenestoområder og ressurser oppleves av flere å være for lite tilgjengelige. - Mange opplever at det er krevende å vite hvem i administrasjonen en skal henvende seg til om hva og at det er vanskelig å manøvrere seg i administrasjonen (spesielt for nyansatte). - Vertikal og horisontal informasjonsflyt har forbedringspotensial. - Strategi- og planarbeidet kan være mer tydelig og ha en sterkere rød tråd gjennom hele organisasjonen. - Det kan tydeliggjøres hva ledelse ved HINN er og skal være og styringen av og fra de administrative faglinjene oppleves å kunne være tydeligere.

4.4.1 Fremmer: Mange mener at ledere gir medarbeidere rom for å utfolde seg og finne løsninger selv.

Dette punktet omhandler hvordan ledelse ble utført gjennom ansattes rom for å finne løsninger selv. Oppfattelsen i kvantitativ undersøkelse 1 gav et snitt på 4,4.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min nærmeste leder gir meg rom for å utfolde meg og finne løsninger selv.	4,4	4,4	4,3	4,6	4,4	4,2	4,4	4,6	4,4	4,4	4,3	4,4	4,6	4,3	4,3	4,6

Undersøkelsen viser at ansatte gis rom for å finne løsninger selv og dette bidrar positivt i effektiviteten til administrasjonen, spesielt operasjonelt. Undersøkelsen viser at denne oppfattelsen deles på tvers av de ulike bakgrunnsvariablene, og dette understøttes også fra intervjuer og faglinjearbeidene.

Autonomi blant medarbeidere, gitt at grunnlaget for å utøve autonomien er god, bidrar godt til effektivitet i den administrative organiseringen gjennom.

Denne fremmeren kommer også til syne i intervjuene, hvor det er en gjennomgående opplevelse av å ha stor frihet til hvordan oppgaver løses – også er det noe mer klarhet knyttet til beslutningsmyndighet.

4.4.2 Fremmer: Mange opplever at ledere er åpne for kritiske tilbakemeldinger.

Dette omhandler i hvilken grad det ledes på en måte hvor det er aksept for tilbakemeldinger, som er nødvendig for konstruktiv utvikling av administrative tjenester og måter å gjøre

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min nærmeste leder tilrettelegger for uenighet på en konstruktiv måte.	3,7	3,9	3,8	4,0	3,7	3,4	3,8	4,0	3,7	3,8	3,6	3,7	3,7	3,7	3,6	4,0
Min nærmeste leder er åpen for kritiske tilbakemeldinger.	3,9	4,2	3,8	4,3	3,9	3,6	4,0	4,1	4,0	4,0	3,7	3,9	4,1	3,9	3,8	4,2

Fra de kvantitative undersøkelsene gis det positive scorer relatert til dette, selv om det i åpne felter og intervjuene også kommer eksempler på det motsatte. Det er også noe variasjon mellom faglinjene.

I intervjuene er det også noe varierende tilbakemeldinger på dette, men majoriteten oppleves å være i enheter hvor det er god dialog mellom ledere og medarbeidere.

4.4.3 Fremmer: Mange opplever at jobben de gjør anerkjennes av nærmeste leder og kolleger.

Dette punktet omhandler hvordan ansatte anerkjennes for jobben de gjør, både av nærmeste leder og kolleger. Positiv score her antas å bygge oppunder et positivt arbeidsmiljø og motivasjon, og er en god grobunn å bygge administrasjonen videre på.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min nærmeste leder inspirerer og gir meg energi.	3,5	3,8	3,5	3,8	3,4	3,4	3,5	3,7	3,6	3,5	3,3	3,5	3,8	3,5	3,4	3,8
Jeg opplever at min nærmeste leder anerkjenner meg for jobben jeg gjør.	4,0	4,2	4,3	4,4	3,9	3,8	4,1	4,3	4,2	3,9	3,7	4,0	4,2	4,0	3,9	4,2
Jeg får anerkjennelse fra mine kollegaer.	4,1	4,3	4,1	4,2	4,0	3,7	4,2	4,4	4,1	4,1	4,0	4,0	4,3	3,9	4,1	4,1

På spørsmål om anerkjennelse fra nærmeste leder og kolleger gis det jevnt over gode tilbakemeldinger, noe som underbygger andre funn om at innad i enheter oppleves det i stor grad å være god forståelse og gode relasjoner.

I de tre spørsmålene over tydeliggjøres det at ansatte opplever å få anerkjennelse fra leder og kolleger for den jobben de gjør, også er det noen lavere resultater knyttet til hvordan ledere inspirerer og gir energi.

4.4.4 Fremmer: Medarbeidere opplever å ha tydelige forventninger i jobben.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg vet hva som forventes av meg på jobb.	4,2	4,5	4,4	4,4	4,1	3,9	4,0	3,8	4,2	4,1	4,2	4,1	4,4	4,0	4,3	4,1
Jeg opplever at det er enkelt å prioritere tiden min.	3,3	3,6	3,8	3,5	3,2	2,7	3,3	3,4	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,0	3,3	3,5

Det oppleves å være avklart forståelse knyttet til hva de ansatte mener forventes av de på jobb, noe som er et viktig grunnlag for en effektiv administrasjon. Samtidig er det en variasjon mellom faglinjene i hvordan de ansatte opplever at det er enkelt å prioritere tiden sin. Ut fra dette kan vi for eksempel tolke at det enten er for mange viktige oppgaver å løse, at den opplevde forventningen ikke er koblet opp mot en prioritering i arbeidsoppgaver eller en kombinasjon av disse.

4.4.5 Fremmer: Mange opplever god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet er det god kommunikasjon mellom kolleger.	4,0	4,4	4,1	3,7	4,0	3,5	4,0	3,6	4,1	3,8	3,8	3,9	4,2	3,7	4,2	3,9
Min enhet har god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.	3,9	4,2	4,0	4,4	3,7	3,6	3,9	4,0	4,0	3,7	3,8	3,8	4,3	3,6	3,9	4,1

God kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en forutsetning for en effektiv administrasjon og funn fra undersøkelse 1 viser at det med noen variasjoner mellom faglinjene oppleves å være god kommunikasjon.

Intervjuene understøtter dette, selv om det også her er variasjoner mellom faglinjer.

Kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere kommenteres også på i de åpne feltene i både undersøkelse 1 og 2 og der er det også synliggjort at kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere oppleves forskjellig.

4.4.6 Fremmer: Det er god deling av kunnskap og erfaring innad i enheter.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet deler vi kunnskap og erfaring med hverandre.	3,9	4,2	4,1	4,0	3,9	3,4	4,1	4,3	4,1	3,8	3,9	3,9	4,3	3,8	4,1	3,9

Som resultat over viser, så oppleves det å være god deling av kompetanse og erfaringer innad i enheter, noe intervjuene understøtter.

Samtidig oppleves det at det kunne vært bedre strukturer for erfaringsdelingen, samt at det er et forbedringspotensial knyttet til deling mellom institusjonsnivå og fakultetene. Dette understøttes også av faglinjearbeidene og intervjuene.

4.4.7 Fremmer: Det oppleves å være et godt samarbeid og samhandling innad i administrative enheter og delvis mellom faglinjer.

Samarbeid og samhandlingen oppleves å være god innad i enheter, og noe svakere jo mer distansert enhetene som samarbeider er. Tabellen under viser noen eksempler på kvantitative data fra undersøkelse 1 som understøtter dette.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg samarbeider godt med kollegaer i min enhet.	4,5	4,7	4,5	4,6	4,4	4,2	4,6	4,5	4,5	4,4	4,6	4,5	4,7	4,3	4,5	4,5
Vårt samarbeid med andre administrative faglinjer er godt.	3,6	3,9	4,0	3,5	3,3	3,7	3,5	3,6	3,7	3,4	3,7	3,5	3,8	3,2	3,7	3,7
Fakultets- og høgskolenivået ved HINN samarbeider godt.	3,1	3,4	3,6	2,7	2,9	3,2	2,8	2,9	3,0	3,0	3,3	3,0	3,5	2,8	3,2	3,1
Det samarbeides godt mellom fakulteter.	2,6	3,0	3,2	2,3	2,5	2,6	2,7	2,8	2,5	2,7	2,6	2,6	2,9	2,2	2,8	2,7
Jeg har gode samhandlingsarenaer for å løse oppgavene mine.	3,5	3,7	4,0	3,6	3,4	3,0	3,3	3,3	3,6	3,3	3,3	3,4	3,6	3,2	3,6	3,5
Det finnes gode arenaer for samhandling mellom høgskole- og fakultetsnivået.	2,9	3,1	3,5	3,1	3,0	2,6	2,6	2,9	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	2,7	3,1	2,9

Samarbeid mellom kolleger innad i en enhet oppleves å være god i alle faglinjer, noe som også understøttes av intervjuer og faglinjearbeidene.

Det er også positive funn knyttet til samarbeid mellom faglinjer, selv om det her er noe lavere og mer varierende score. Dette understøttes også av intervjuene, hvor det løftes flere eksempler på både samarbeid mellom faglinjer som er strukturert og verdifullt, men også flere eksempler på samarbeid som er mindre gode enten grunnet manglende avklarte ansvarsområder, manglende fora for samarbeid eller manglende tydelig ledelse.

Faglinjearbeidene løfter også opp samarbeidet, hvor det fremkommer til dels store forskjeller mellom ulike enheters besvarer. Noen steder oppleves samarbeid og samhandling å fungere veldig bra, mens andre steder er det utfordringer av samme art som nevnt i avsnittet over.

Ser en på mer distanserte forhold, som mellom institusjonsleddet og fakultetsleddet, eller mellom fakultetene, så oppleves samarbeidet å være mindre godt. Mer om dette under hemmere.

4.4.8 Hemmer: Koordineringen mellom de administrative faglinjene kan bli bedre.

Dette punktet omhandler hvordan de seks administrative faglinjene er koordinerte seg imellom og hvordan denne koordineringen oppleves både av faglinjene selv og av fakultetene. Samlet vurderes denne koordineringen som ikke god nok og er en hemmer for både effektivitet og presentasjonsevne.

Fra den første kvantitative undersøkelsen, som gikk til ansatte i de administrative faglinjene, ble det stilt spørsmål om koordinering mellom de administrative faglinjene, med følgende svar (1=svært uenig, 2=ganske uenig, 3=verken/eller, 4=ganske enig og 5=svært enig):

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Arbeidet i min administrative faglinje er godt koordinert med arbeidet i andre faglinjer.	3,0	3,5	3,7	2,7	2,9	2,6	2,7	2,9	3,1	2,8	3,1	3,0	3,1	2,8	3,0	3,1

Opplevelsen fra faglinjene selv er at koordineringen er gjennomsnittlig «3 – verken/eller», med variasjoner mellom faglinjene. Prosjektgruppen mener en score på 3 er for lavt til å være tilfreds med.

Faglinjene Økonomi og DIGIN scorer høyest, noe som også indikeres av intervjuene vi har gjennomført. Økonomi har etablert tydelige styrende dokumenter som regulerer samhandling med andre faglinjer, mens DIGIN har etablert uformelle

møtepunkter for samhandling. Ut fra undersøkelsen er det ansatte i HR som gir lavest score på koordineringen med de andre administrative faglinjene.

Manglende formelle fora for koordinering mellom faglinjer

Faglinjene uttaler at koordineringen mellom faglinjene er av ulik kvalitet på ulike nivåer i organisasjonen. På nivå 2 oppleves koordineringen å være helt til delvis ivarettatt, med vel definerte formelle fora for å løfte felles og egne problemstillinger. Ledergruppemøtene ivaretar koordinering av de problemstillinger som løftes dit, men ikke alle relevante problemstillinger som har behov for koordinering er fornuftig å løfte til dette nivået.

På nivå 3 og 4 i de administrative faglinjene er det færre etablerte formelle fora, som gjør at den formelle koordineringen på tvers av faglinjer og enheter i forskjellige faglinjer er uklar eller ikke tilstedeværende.

Faglinjearbeidene har synliggjort noen av disse manglene, og har resultert i at det er etablert nye uformelle møter og foraer med formål om å bedre informasjonsdelingen og koordineringen mellom faglinjene, noe som er positivt.

Manglende koordinering gir uklar og overlappende kommunikasjon og dobbeltarbeid

De ulike faglinjene har til dels utstrakt dialog med fakultetsadministrasjonene, og ved flere tilfeller etterspør fellesadministrasjonen data, innspill og annet fra fakultetene. Opplevelsen fra fakultetene er at bestillinger og forespørsler som kommer kan være sammenfallende i innhold og ha nære frister, som oppleves som unødvendig eller belastende for fakulteter med begrensede ressurser, og prosjektgruppen opplever at en grunnleggende årsak til dette er manglende koordinering mellom faglinjene.

Det er også kommet frem i intervjuer og faglinjearbeidene at det har pågått overlappende prosjekter i ulike deler av administrasjonen, som ikke har vært fanget opp grunnet manglende koordinering og kommunikasjon. Dette gir dobbeltarbeid og lavere effektivitet.

4.4.9 Hemmer: Det er manglende velfungerende koordinering mellom sentralledet og fakultetene. Dette punktet omhandler hvordan de seks administrative faglinjene er koordinerte seg imellom og hvordan denne koordineringen oppleves både av faglinjene selv og av fakultetene.

Fra den første kvantitative undersøkelsen, som gikk til ansatte i de administrative faglinjene, ble det stilt spørsmål om koordinering mellom sentralledet og fakultetene, med følgende svar (1=svært uenig, 2=ganske uenig, 3=verken/eller, 4=ganske enig og 5=svært enig):

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min administrative faglinje er det god koordinering mellom høgskolenivå og fakultetsnivået.	3,0	3,2	4,0	3,0	3,0	2,8	2,6	2,9	3,1	2,8	3,4	3,0	3,3	2,8	3,2	3,0

Gjennomsnittsscore er 3,0, som prosjektgruppen opplever som for lavt. Variasjonene er store mellom faglinjene, hvor økonomi scorer høyest og HR og Forskning lavest.

Den formelle strukturen må være tilstrekkelig avklart for å muliggjøre god koordinering

Prosjektgruppen har under formell struktur identifisert uklarheter i rolle-, ansvars- og myndighetsfordeling mellom institusjonsleddet og fakultetene innenfor flere av de administrative faglinjene. Dette viser seg gjennom gråsoner i og manglende avklaringer i ansvarsområder, uklare og utydelige myndighetsbeskrivelser og mandater og mellom faglinjene i sentralledet og på fakultetene. Dette har direkte påvirkning på muligheten til å koordinere sine aktiviteter.

Manglende velfungerende fora for samhandling

Administrativt lederforum består av administrative ledere på fakultetene, nivå 2-ledere i de administrative faglinjene og noen nivå 3-ledere i de administrative faglinjene.

Gjennom intervjuene har det kommet blandede kommentarer på dette foraet, hvor det fremkommer at foraet gir et visst innblikk, men er for utydelig i mandat og form til å bidra til god nok koordinering mellom sentralledet og fakultetene. Det er også enkelte enheter som ikke deltar her, som selv mener at de burde delta.

Samtidig har både dette prosjektet og oppmykning etter pandemien samlet hatt positive effekter for samhandlingen ved at ulike enheter som tidligere ikke har hatt faste treffpunkt har begynt å snakke mer sammen.

Fagteamene fungerer ikke godt nok som koordinerende fora

Fagteamenes hensikt er å skape et faglig fellesskap, miljø og erfaringsutveksling på tvers av fellesledd og fakulteter, men disse foraene har ut fra tilbakemeldinger i intervjuene og i åpne felt i undersøkelsene slitt med å fungere tilstrekkelig godt.

Fagteamene oppleves gjennom intervjuene som for lite formaliserte og det er sprik i oppfattelsen av hvor godt de fungerer. Det er flere tilbakemeldinger på at fagteamene konkret mangler formelle strukturer eksempelvis i form av mandat og at de ikke fungerer tilstrekkelig. Det er i intervjuer også fremkommet enkelte kommentarer på det motsatte.

Det er også funn både fra kvantitative undersøkelsers åpne felt og intervjuer at administrativt ansatte på fakultet kan føle at fagteam ikke alltid kan eller bør prioriteres. Dette har bakgrunn blant annet i opplevd krysspress mellom personal- og faglinje. Tabellen under viser en gjennomsnittscore på 3,1 på spørsmål om ansatte i liten grad opplever slikt krysspress, og prosjektgruppen mener denne scoren er lav nok til å være hemmende for effektiviteten. Det bemerkes også at det er variasjoner mellom faglinjene.

	Alle	DIGN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg opplever i liten grad krysspress mellom min administrative faglinje og fakultetet jeg er tilknyttet.	3,1	3,2	3,6	3,0	2,9	3,0	3,1	3,3	3,0	3,1	3,3	3,1	3,2	2,7	3,2	3,1

4.4.10 Hemmer: Administrative tjenesteområder og ressurser oppleves av flere å være for lite tilgjengelige.

Dette punktet omhandler hvordan tilgjengeligheten til de administrative fagområdene oppfattes og prosjektgruppen mener tilgjengeligheten til de administrative faglinjene er en hemmer.

	Alle	HSV	LUP	HHS	ALB	AMEK	DNF	HA-sentralt	Medarbeider	Leder m/personalansvar	Ansatt etter fusjon	x-Him	x-HIL	TA-ansatt	UFF-ansatt
N	431	86	74	33	104	18	8	108	388	43	153	161	117	187	244
Det er lett å vite hvem i administrasjonen på institusjonsnivået jeg skal henvende meg til.	2,7	2,5	2,5	3,2	2,3	3,3	2,7	3,1	2,7	2,9	2,7	2,9	2,4	2,9	2,5
Det er lett å vite hvem i administrasjonen på fakultet jeg skal henvende meg til.	2,9	2,7	2,8	3,6	2,7	3,7	4,0	2,9	2,8	3,6	2,8	3,2	2,6	3,2	2,6

Fra faglinjearbeidene, de åpne feltene i kvantitative undersøkelser og fra intervjuer er det et gjennomgående tema at administrative områder er for lite tilgjengelige. Dette innebærer at det er for liten oversikt over hvem som gjør hva, det er lang responstid på henvendelser og personlige relasjoner er viktig for å få tidsnok støtte.

Fra den andre kvantitative undersøkelsen vises det at gjennomsnittlig score for om ansatte mener det er lett å vite hvem i administrasjonen på institusjonsnivået og på fakultet er henholdsvis 2,7 og 2,9 (som begge er lavere enn «verken/eller»). Prosjektgruppen mener at dette er for lavt.

Best score har de DNF og ALB, to av de mindre fakultetene, hvor det oppleves som enklere å vite hvem i fakultetsadministrasjonen en skal henvende seg til. Dette er antatt å være grunnet mindre forhold og færre personer å forholde seg til.

Krevende å vite hvem i administrasjonen som gjør hva

Som dataene i tabellen over viser er det lav score på spørsmål om en vet hvem en skal kontakte om en har behov for administrative støtte eller avklaringer. Dette understøttes både av intervjuer og av åpne felt i de kvantitative undersøkelsene. Mange opplever det som for krevende å manøvrere seg rundt i organisasjonen og for nyansatte ved HINN er denne situasjonen ekstra krevende. Det er også et ønske fra organisasjonen om enklere kontaktpunkter for ulike administrative enheter og spesielt der det ikke er dedikerte felleseposter for henvendelser.

I den første undersøkelsen ble det testet om det oppleves å være god oversikt over kompetansen til ansatte innad i egen faglinje, og her er det store variasjoner i svarene (se tabellen under). God oversikt i egen faglinje vil bidra med å enklere kunne gjøre og videresende henvendelser internt. Dette understøttes også av noen faglinjer i faglinjearbeidene, hvor manglende kompetanseoversikter internt trekkes frem som en utfordring.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min administrative faglinje har vi god oversikt over hverandres kompetanse.	3,3	4,1	4,1	3,7	3,0	2,5	3,3	3,3	3,7	2,9	2,9	3,2	3,9	2,9	3,6	3,3

Responstiden fra felleseposter i faglinjene er tidvis lang

Flere faglinjer har egne eposter som brukere og de som trenger støtte skal henvende seg gjennom. Dette gjelder f eks for HR og lønn. Opplevelsen er bred om at slike eposter besvares sent eller ikke i det hele tatt. Det er også en manglende oppdatering på status på henvendelser til slike eposter, ved at det ved tilbakemeldinger i liten grad gis en beskjed om når det kan forventes et svar eller om det kan forventes et svar i det hele tatt. Dette er en hemmer for en velfungerende administrativ organisering.

Den lange eller fraværende responstiden ved å gå tjenestevei via felleseposter eller rette personer overgå i mange tilfeller gjennom å bruke personlige relasjoner. Prosjektgruppens oppfatning gjennom intervjuene spesielt er at bruk av personlige relasjoner er utbredt i HINN, noe som er fordelaktig for ansatte med høy sosial kapital og mer krevende for ansatte med kortere fartstid og mindre oversikt over organisasjonen. Oppfattelsen er at dette forekommer på mange ulike nivåer i organisasjonen.

Variierende tilgang til administrative tjenester

Gjennom intervjuene ble de løftet flere eksempler på at ulike roller og enheter har ulik tilgang til administrativ støtte. Dette kunne eksempelvis være gjennom at noen benytter seg av personlige relasjoner på tvers av formelle strukturer for å få støtte, avklaringer eller annet. De som ikke ha disse personlige relasjonene går tjenestevei og opplever mange ganger lange responstider, jamfør avsnittet over. Samtidig opplever noen som kontakter administrasjonen gjennom personlige relasjoner tilbakemeldinger fra de administrative faglinjene at en skal gå via formelle kontaktpunkter/tjenestevei, mens andre ikke opplever slike tilbakemeldinger.

4.4.11 Hemmer: Mange opplever at det er krevende å vite hvem i administrasjonen en skal henvende seg til om hva og at det er vanskelig å manøvrere seg i administrasjonen (spesielt for nyansatte).

Dette punktet omhandler hvordan ansatte opplever å manøvrere seg rundt i organisasjonen, og hvordan de formelle strukturene fungerer sett opp mot viktigheten av personlige relasjoner for å kunne jobbe effektivt.

	Alle	HSV	LUP	HHS	ALB	AMEK	DNF	HA sentralt	Medarbeider	Leder m/personalansvar	Ansatt etter fusjon	x-HiHm	x-HiL	TA-ansatt	UF-ansatt
N	431	86	74	33	104	18	8	108	388	43	153	161	117	187	244
Jeg forstår hvordan administrasjonen ved HINN er organisert.	3,4	3,0	3,3	3,4	3,1	3,1	3,0	4,2	3,3	4,0	3,2	3,8	3,2	3,9	3,0

Undersøkelse 2 viser at det er en for lav forståelse for hvordan administrasjonen ved HINN er organisert.

Høgskoleadministrasjonen i sentrallet gir snittscore på 4,2, som oppleves som tilstrekkelig, mens for medarbeidere i fakultetene er scoren betydelig lavere og innenfor 3,0 og 3,4 avhengig av fakultet. Dette indikerer at respondentene er nærmere «3=verken/eller» enn «4=ganske enig» og prosjektgruppen mener dette er for lavt.

Videre ser vi en ubalanse i forståelsen mellom ledere og medarbeidere, fordelt på hvilken organisatorisk tilhørighet de har (HA sentralt eller fakultet), som tabellen under viser.

	Gj.snitt	N
HA sentralt	4,2	108
Leder med personalansvar	4,6	19
Medarbeidere	4,1	89
Fakultet	3,1	323
Leder med personalansvar	3,6	24
Medarbeidere	3,1	299
Total	3,4	431

Vanskelig å vite hvem som gjør hva

Oppfattelsen blant mange ved HINN er at det er krevende å vite hvem som gjør hva og både i intervjuer og i åpne felt i undersøkelse 1 og 2 belyser akkurat her

Ikke velfungerende formelle strukturer og gjør personlige relasjoner nødvendige

Gjennom intervjuene fremkommer det en frustrasjon knyttet til tilgjengeligheten til administrative områder gjennom felleseposter og en opplevelse utenfra om at administrativt ansatte i fellesleddet er lite tilgjengelig og har liten kapasitet.

Det formelle linjene gjennom felleseposter oppfattes av flere som trege, utilgjengelig og uhensiktsmessige, da sene eller ingen responser bidrar til ineffektivitet i oppgaveløsningene.

Intervjuene trekker frem at personlige relasjoner og kjennskap til organisasjonen er en stor fordel ved HINN, da strukturene, prosessene og hvem som gjør hva er lite tydelig. Det er nødvendig for å få og ha oversikt og det gir enklere og raskere støtte og løsninger på problemer en har.

Behov for personlige relasjoner for oversikt og rask støtte er ikke nødvendigvis en stor ulempe isolert sett, men med ca 100 nyansettelser ved HINN årlig skaper det et skille i organisasjonen mellom de som kan og de som ikke like enkelt kan manøvrere seg rundt i organisasjonen.

Dette er en gjentakende bekymring fra flere av respondentene. HINN så mange nye ansatte hvert år, og med den tiden det tar å integrere og sosialisere disse i organisasjonen, har dette konsekvenser både for den enkelte og for HINN som arbeidsgiver.

Som flere av respondentene sier så handler mye av dette om manglende strukturer og for mye av samhandlingen blir for personavhengig, tilfeldig og uforutsigbar. Det er en tendens til at støtten man får fra institusjonsnivået i for stor grad blir løst gjennom tilfeldige personrelasjoner. Som flere respondenter tok opp så er mye avhengig å kjenne organisasjonen svært godt for å finne frem.

Det er viktig å bemerke at det er ulikheter mellom de ulike administrative faglinjene både knyttet til responstider og avhengigheten av uformelle personlige relasjoner.

4.4.12 Hemmer: Vertikal og horisontal informasjonsflyt har forbedringspotensial.

Dette punktet belyser ulike forhold knyttet til informasjonsflyt både vertikalt og horisontalt i matrisen. For en matriseorganisering er god informasjonsflyt viktig og fravær eller dårlig kvalitet i denne flyten er en hemmer for både effektivitet og prestasjonsevne.

Kvantitativ undersøkelse 1 har noen spørsmål direkte knyttet til informasjon og informasjonsdeling. Dette går på hvor enkelt det er å holde seg informert, om en opplever at det er god informasjonsflyt innad i faglinjen en tilhører og om HINN har gode kanaler for internkommunikasjon.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er enkelt å holde seg informert om aktiviteter som påvirker mitt arbeid og som er iverksatt av andre enheter.	2,7	2,8	3,2	2,3	2,6	2,6	2,5	2,0	2,7	2,5	2,9	2,7	2,4	2,4	2,7	2,8
Det er enkelt å holde seg informert om beslutninger som gjelder mitt arbeid.	3,1	3,5	3,5	3,3	2,9	3,0	3,1	2,4	3,4	2,8	3,0	3,1	3,0	2,8	3,1	3,3
Det er god informasjonsflyt i min administrative faglinje.	3,2	3,4	3,8	3,6	3,1	3,0	3,2	3,1	3,5	3,0	3,2	3,2	3,4	3,1	3,3	3,3
HINN har gode kanaler for internkommunikasjon.	3,0	3,2	3,4	2,6	2,8	2,8	3,0	2,5	3,0	2,9	3,3	2,9	3,2	3,0	3,0	2,9

Score fra undersøkelsen viser at alle fire spørsmålene gir score omkring «3=verken/eller», som prosjektgruppen opplever som lite tilfredsstillende. Variasjonene er tydelige mellom de ulike faglinjene også, med Økonomi som gjennomgående virker å ha mer opplevd tydelig informasjonsdeling enn de andre faglinjene.

Matriseformen krever aktiv kommunikasjon

Matriseorganisering, med doble rapporterings- og styringslinjer, krever mer informasjonsdeling og kommunikasjon enn mange andre organisasjonsformer og for HINN sin del er dette forsøkt løst med en rekke formelle og uformelle fora. Noen ganger er dette velfungerende fora og andre ganger er det mindre velfungerende. Noen ganger er foraene ikke satt opp.

Gjennom intervjuene understøttes det at kanalene HINN har for internkommunikasjon ikke er gode nok, jamfør spørsmål i tabellen over. Gjennom intervjuer vises det til at dette kompenseres for ved ulike møter og foraer og i intervjuer med representanter fra de mindre fakultetene løftes det frem at det er for ressurskrevende for et mindre fakultet å ha en tilstrekkelig deltakelse i alle fora. Resultatet kan være at informasjon glipper, som påvirker effektiviteten direkte.

Kanalene for internkommunikasjon er utilstrekkelige

Av formelle kanaler for internkommunikasjon finnes Innafor. I tillegg er det mulig å kommunisere gjennom tjenestevei i linja, som i praksis betyr i de ulike faglinjene og fakultetenes ulike fora. Her er opplevelsen gjennom både de kvantitative undersøkelsene og intervjuer at dette ikke fungerer tilstrekkelig godt eller enhetlig nok.

4.4.13 Hemmer: Strategi- og planarbeidet kan være mer tydelig og ha en sterkere rød tråd gjennom hele organisasjonen.

Strategi- og planarbeidet ved HINN foregår på ulike nivåer – overordnet for institusjonen, for faglinjene, fakultetene og i de ulike enhetene. Det meste bygger på den overordnede strategien til HINN, men fraværet av tydelige prioriteringer og enhetlig struktur er en hemmer for tydeligheten i HINNs retning. I tillegg er enheters planer og prioriteringer ikke tilstrekkelig kommunisert eller avstemt med naturlig motpart i organisasjonen.

Prioriteringen av mål og retning for HINN er uklar og kompromissene er mange

HINNs overordnede strategi består av fire ulike områder, hver med 8-13 underpunkter. Dette er punkter prosjektgruppen opplever gir retning, men samtidig til dels stor frihet til å gjøre valg i de ulike faglinjene, fakultetene og enhetene. Prosjektgruppen opplever videre at det er en manglende prioritering mellom de ulike strategiske målene, samt manglende føringer fra sentralt hold inn i de ulike faglinjers, fakulteters og enheters egne prosesser for operasjonalisering av HINNs overordnede strategi. Prosjektgruppen opplever at dette gir en springende og delvis tilfeldig sammenheng mellom retning på overordnet nivå og i faglinjene, fakultetene og enhetene for øvrig. Dette oppleves som en hemmer for den administrative organiseringen på et overordnet nivå.

Det er en opplevelse i organisasjonen, som fremkommer i intervjuene, at det inngås kompromisser for å gjøre mange tilfredse og ikke trække noen på tærne. Det oppleves av prosjektgruppen at det er en forventning å bli lyttet til og hørt, og at det ved fravær av det siste fort blir omkamper.

I tillegg er det flere tilbakemeldinger gjennom intervjuer at HINN mangler en visjon. «Sterkere sammen» er ut fra teorien mer en ambisjon. «Sterkere sammen» gir indikasjoner omkring en ambisjon innen det kulturelle området, men er som visjon krevende å styre etter.

Virksomhetsplaner er ikke alltid kjente for fakultetene

Gjennom faglinjearbeidene er det eksempler på at administrative enheters planer ikke har vært kjent for fakultetene før faglinjearbeidene ble gjennomført. Dette er planer som definerer mål, tjenester, ansvarsfordeling og annet, og prosjektgruppen opplever det som en hemmer at disse dokumentene ikke har vært kjent og at det følgelig ikke har vært involvering i utarbeidelse av disse planene.

Det er for lav opplevelse av sammenheng mellom mål og prioriterte tiltak

Fra kvantitativ undersøkelse 1 ser vi ansatte i faglinjenes oppfattelse av sammenheng mellom mål og planlagte tiltak. Det scores 3,6 (midt mellom «3=verken/eller» og «4=ganske enig») på dette, med variasjoner mellom faglinjene. Prosjektgruppen mener dette er for lav score til å være tilfreds.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet er det en sammenheng mellom mål og planlagte tiltak.	3,6	4,1	4,1	3,8	3,4	3,0	3,6	3,7	3,9	3,4	3,3	3,5	4,0	3,4	3,7	3,7

Fokuset på lokale mål og prioriteringer oppleves sterkere enn fokus på helhetens overordnede mål

Gjennom intervjuer oppleves det å være et sterkere fokus på lokale mål enn HINNs overordnede mål, og at utformingen av HINNs overordnede mål gir rom for dette. Uten at prosjektgruppen har vurdert hver enhet sine planer og mål, så påpekes det at dette potensielt kan bidra til at enhetene utvikler seg i noe ulik retning.

En annen vinkling på dette, som løftes både i intervjuer og i åpne felt i de kvantitative undersøkelsene, er en opplevelse av for mye silotenking i HINN.

4.4.14 Hemmer: Det kan tydeliggjøres hva ledelse ved HINN er og skal være og styringen av og fra de administrative faglinjene oppleves å kunne være tydeligere.

Manglende enhetlig og tydelig ledelse og styring, samt at det i for liten grad utøves styring og ledelse i de administrative faglinjene er en hemmer for HINNs administrative organisering.

Med ledelse menes «evnen en person har til å influere, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektiviteten og måloppnåelsen i organisasjonen de er medlem av» (House mfl. 2004). Med styring menes «evnen til å kontrollere en annen persons atferd, også mot dennes vilje» (Weber 1971).

Manglende enhetlig og tydelig ledelse og styring

Ledelse og styring ved HINN er ikke enhetlig, og det er en opplevelse gjennom intervjuer at ledelse og styring bør tydeligere defineres og i sterkere grad utøves fra administrasjonens side. Prosjektgruppens oppfattelse av den organisatoriske strukturen tilsier et formål om faglinjer med en klar myndighet og styringsrett, delvis definert med prinsippet om det gjennomgående fagansvaret, men av flere årsaker utøves ikke dette tydelig nok. En årsak kommer av at det gjennomgående fagansvaret ikke er tydelig nok definert og at forståelsen for hva som ligger i det gjennomgående fagansvaret varierer mellom faglinjene. Dette underbygges av intervjuene. Dette er videre behandlet i kapittel om formell struktur.

Prosjektgruppen opplever i tillegg at det mangler en enhetlig forståelse på hva ledelse er og skal være ved HINN.

Det er en kultur for aksept av omkamper og kompromisser

Gjennom intervjuer oppleves det variasjoner i hvordan styring utøves og prosjektgruppen opplever at styringen av faglinjene kunne vært tydeligere. Et resultat av dette er omkamper og frustrasjon. Fra den første undersøkelsen under gir ansatte en score 3,3 (1=svært uenig, 5=svært enig) på spørsmålet om det sjelden tas omkamper på beslutninger i min enhet. Prosjektgruppen mener at 3,3 er en for høy score og en hemmer for administrativ organisering. Det vises også til en frustrasjon i organisasjonen, med snittscore på 2,9.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet tas det sjelden omkamper på beslutninger.	3,3	3,7	3,7	3,2	3,0	3,3	3,3	3,4	3,6	3,0	3,2	3,2	3,8	3,4	3,3	3,3
Jeg blir sjelden frustrert i min arbeidshverdag.	2,9	2,9	3,4	3,1	2,8	2,5	2,7	3,2	3,0	2,7	2,9	2,8	3,2	2,7	2,9	3,0

Fra intervjuene er det også kommet frem flere fortellinger og opplevelser av en kultur hvor omkamper er en akseptert del av hverdagen. Prosjektgruppen opplever gjennom intervjuer at for lite stram styring og tydelig og enhetlig utøvelse av det gjennomgående fagansvaret fra faglinjene sin side er en del av årsaken til dette.

Opplevd uklarhet i balansen mellom gjennomgående fagansvar og styringsrett

Faglinjelederne har i mindre grad en opplevd styringsrett over ressurser i faglinjen plassert i fakultetene. Dette er behandlet mer under delkapittel om formell struktur, men er også en hemmer for interaksjonen og samhandlingen. Den opplevde styringsretten av ressursene i faglinjen oppleves uklar. I praksis oppleves det krevende for faglinjene å f eks langsiktig og strategisk bygge rett og komplementær kompetanse i faglinjene, da styringsretten over faglinjeresressurser på fakultetene hevdes av fakultetene selv. Dette oppleves å være en hemmer for prestasjonsevnen til administrasjonen.

4.5 Teknologi

Teknologi innebærer forhold knyttet til digital og fysisk infrastruktur.

Teknologi	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter

- Mange mener at HINN har hensiktsmessige lokaler.
- Medarbeidere opplever å gode datasystemer i sitt arbeid.
- Flere mener at det er for lite helhetlige tanker knyttet til digitalisering ved HINN.

4.5.1 Fremmer: Mange mener at HINN har hensiktsmessige lokaler.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Høgskolen har hensiktsmessige lokaler for mitt arbeid.	4,0	4,0	4,6	4,6	4,0	4,4	3,1	4,3	4,4	3,7	3,6	4,0	3,8	3,6	4,2	4,1

Dette underbygges også av de ulike intervjuene og faglinjearbeidene, at stort sett er lokalene til HINN hensiktsmessige.

4.5.2 Fremmer: Medarbeidere opplever å gode datasystemer i sitt arbeid.

I undersøkelse 1 vises det at opplevelsen av datasystemene som er tilgjengelige i det daglige arbeidet er god. Dette punktet underbygges av faglinjearbeidene, hvor det også fremkommer eksempler på konkrete dataprogram eller løsninger det er behov for og som ikke finnes tilgjengelig i dag. Prosjektgruppen opplever at dette er mer av en operasjonell – og ikke strukturell eller strategisk art – og er håndterbart med enkle tiltak.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg har gode datasystemer til bruk i mitt arbeid.	3,8	4,3	4,0	4,2	3,7	3,5	3,6	3,6	4,0	3,7	3,5	3,8	3,7	3,7	3,9	3,8

4.5.3 Hemmer: Flere mener at det er for lite helhetlige tanker knyttet til digitalisering ved HINN.

Undersøkelse 1 har et spørsmål knyttet til om ansatte opplever at det jobbes systematisk med digitalisering, og det gis en gjennomsnittlig score på 3,8. Dette er bra. Samtidig ser vi forskjeller mellom ansatte ved fakultetene og ansatte på institusjonsleddet, og også mellom medarbeidere og ledere med personalansvar.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet jobbes det systematisk med digitalisering.	3,8	4,3	4,3	4,4	3,4	3,6	3,9	3,5	4,1	3,5	3,5	3,7	4,4	3,5	3,9	3,8

Gjennom intervjuene er opplevelsen en litt annen. Har fremkommer det utspill som trekker frem at det ligger et forbedringspotensial i å gjøre planer og retningsvalg innen digitalisering mer helhetlige og tydeligere, og at det er rom for å tydeliggjøre bedre hva som skal og bør ligge i HINNs overordnede strategiske mål om å «ta i bruk digitale løsninger for UH-sektoren». Det fremkommer også funn på at arbeidet med digitalisering av HINN i større grad bør struktureres og gjøres med helhetlig.

For en administrasjon kan en helhetlig og gjennomgående jobbing med digitalisering gi store gevinster tilknyttet både effektivitet og prestasjonsevne.

4.6 Formell struktur

Den formelle strukturen omhandler hvordan organisasjonsstrukturen fungerer overordnet sett med hensyn til funksjonsinndeling, koordinering, styring, beslutningsveier og bemanning/ressurser. Videre ser vi på fordeling av makt, ansvar- og myndighet, regelverk/styrende dokumentasjon og roller.

Organisasjonsstrukturen er et virkemiddel for å løse høyskolens samfunnsoppdrag og nå mål.

Organisasjonsstrukturen har tre effekter på adferd; fokus, koordinering og stabilitet. Den skal først og fremst tilrettelegge for fokus. Dette gjør strukturen ved å begrense hva den enkelte skal ha ansvar for og ved å begrense organisasjonen skal drive med eller ikke. For det andre skal strukturen tilrettelegge for koordinering og samordning og for det tredje skal den fremme stabilitet i adferden. Den skal altså balansere mellom å skape stabilitet og innovasjon. (Jacobsen/Thorsvik, 2007).

I vurderingen av formell struktur har prosjektet benyttet følgende inndeling (Schieffloe, 2013):



Modellen har opprinnelig et nivå 5. Det omhandler kontrollsystemer og intensiver. Dette er ikke berørt i vurderingen, men bør vurderes i et videre arbeid med organisasjonen.

Når vi ser på hvordan den formelle strukturen fungerer, så vil dette naturligvis ha en nær kobling til forholdene som er beskrevet under dimensjonen interaksjon, relasjoner, kultur og teknologi.

Formell struktur	
Fremmere / Styrker	Hemmere / Svakheter
- Mange opplever at funksjonsinndelingen mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået er avklart innenfor mange faglinjenes ansvarsområder. - Flere opplever det gjennomgående fagansvaret som tydelig. - Administrative faglinjer med sentralisert ansvar og makt kan se ut for å være fremmede for kvalitet og prestasjonsevne. - HINN har utviklet et stort omfang styrende dokumentasjon. - Flere leder- og medarbeiderroller opplever selv å ha tydelig ansvar og myndighet.	- Organisasjonen opplever den formelle organiseringen som krevende å forstå og operere i. - Funksjonsinndeling mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået oppleves som til dels utydelig og uavklart mellom flere av faglinjene og fakultetene. - Det gjennomgående fagansvaret, myndigheten og styringsretten oppleves som utydelig og lite definert for de administrative faglinjene. - Mange mener at desentralisert makt over de administrative ressursene kan virke hemmende for kvalitet og prestasjonsevne. - Styrende dokumentasjon/regelverk oppleves i for liten grad å være implementert, tilgjengelig eller tatt hensyn til. - Mange gir inntrykk av at rollene i organisasjonen ikke er tilstrekkelig tydeliggjort.

4.6.1 Fremmer: Mange opplever at funksjonsinndelingen mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået er avklart innenfor mange faglinjenes ansvarsområder.

Denne fremmeren omhandler i hvilken grad oppgavedelingen mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået er tydelig og avklart. Gjennom faglinjearbeidende og intervjuene får vi et inntrykk av at mange av faglinjenes ansvarsområder er avklart og tydeliggjort. Generelt kan man si at dette i stor grad er knyttet til størstedelen av driftsoppgavene som de ulike faglinjene er ansvarlig for. Det er innenfor faglinjene DIGIN og Økonomi hvor arbeidsdelingen ser ut for å være mest avklart.

De administrative faglinjene på institusjonsnivået opplever selv å ha en avklart og hensiktsmessig funksjonsinndeling seg imellom.

Denne fremmeren handler om hvordan funksjoner/ansvarsområder/oppgaver er fordelt mellom de ulike administrative faglinje på institusjonsnivået.

Gjennom faglinjearbeidende og intervjuene fremgår det at de administrative faglinjene i all hovedsak opplever å ha en hensiktsmessig og avklart oppgavedeling seg imellom, men at det er noen fagområder/ansvarsområder som må gjennomgås og avklares med tanke på en bedre arbeidsdeling. Noen faglinjer uttrykker at enkelte delområder kunne vært organisert under andre faglinjer/enheter. Det ser ut for at det i disse tilfellene kan det handle om et ikke avklart og forstått funksjonsbeskrivelse/mandat/gjennomgående fagansvar. Dermed får ikke fagområdet den plassen/fokuset området bør eller skal ha.

4.6.2 Fremmer: Flere opplever det gjennomgående fagansvaret/mandatet som tydelig

Denne fremmeren handler om hvordan enkelte administrative faglinjene selv opplever det gjennomgående fagansvaret.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjon sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalsvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min faglinje har et tydelig gjennomgående fagansvar.	3,4	4,1	4,1	3,0	3,3	2,9	3,0	2,5	3,7	3,0	3,3	3,3	3,9	3,0	3,6	3,4

Mange opplever at egen faglinje har et tydelig gjennomgående fagansvar. Det er variasjon mellom de ulike faglinjene, men DIGIN og Økonomi skiller seg positivt ut med en score på 4,1.

Prosjektgruppens inntrykk er at flere av faglinjenes underenheter opplever en tydelighet i det gjennomgående fagansvaret innad i faglinjen på institusjonsnivå.

Et sentralt og gjennomgående funn fra intervjuene er at faglinjen Økonomi oppleves som å ha et meget tydelig gjennomgående fagansvar, -og at det oppleves slik uavhengig av hvor man er plassert i organisasjonen. Fra fakultetene blir Økonomi løftet frem for måten de utøver sitt fagansvar. Fakultetenes begrunnelser er først og fremst knyttet til måten faglinjen er organisert, ledet og styrt på. Konkret handler dette om avsatte dedikerte ressurser til fakultetene, faste arenaer/fora for dialog/sakshåndtering og en tydelig kommunikasjon om sitt gjennomgående fagansvar og sine tjenester til fakultetene.

Det oppleves å være korte beslutningsveier og effektive beslutningsprosesser innad i de fleste administrative faglinjer

Denne fremmeren handler om hvordan medarbeidere opplever korte beslutningsveier og effektive beslutningsprosesser innad i egen faglinje. Score angis til 3,2 på spørsmålet korte beslutningsveier innad i egen faglinje. Noe variasjon mellom de ulike faglinjene fra 2,8 – 3,7, men de fleste ligger over 3,0

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er korte beslutningsveier i min administrative faglinje (utdanning, forskning, samfunnskontakt, DIGIN, økonomi eller HR).	3,2	3,3	3,7	3,5	3,1	2,8	3,2	3,3	3,5	2,8	3,3	3,1	3,5	3,0	3,2	3,3
Min enhet har effektive beslutningsprosesser.	3,3	3,7	3,7	3,6	3,3	2,5	3,5	3,7	3,6	3,1	3,2	3,3	3,8	3,1	3,4	3,5

Mange opplever å ha god innflytelse på eget arbeidsområde

Det handler også om at medarbeidere opplever å ha god innflytelse på beslutninger innenfor eget ansvarsområde. Her anses det en score på 3,7.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg har god innflytelse på beslutninger som vedrører min administrative faglinje.	3,3	3,7	3,5	4,1	3,2	2,9	3,2	3,1	3,7	2,9	3,0	3,2	4,0	3,0	3,4	3,4
Jeg har god innflytelse på beslutninger som vedrører mitt ansvarsområde.	3,7	3,8	3,8	4,3	3,5	3,5	3,7	3,5	4,0	3,3	3,4	3,6	4,1	3,5	3,6	3,8

4.6.3 Fremmer: Administrative faglinjer med sentralisert ansvar og makt kan se ut for være fremmende for kvalitet og prestasjonsevnen.

Dedikerte ressurser fra administrative faglinjer oppleves som fremmende for kvalitet og prestasjonsevne.

Denne fremmeren omhandler hvordan de administrative faglinjene som har sentralisert makt over de administrative ressursene fungerer.

Det har vært et gjennomgående inntrykk fra undersøkelsene og fra intervjuene at spesielt faglinjen Økonomi og til dels DIGIN opplever å fungere forholdsvis godt, og bedre enn øvrige faglinjer. Tabellen nedenfor viser god score innenfor flere sentrale spørsmål for faglinjene DIGIN og Økonomi. Dette inntrykket støttes også gjennom intervjuene.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DINF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Oppgaver er tydelig fordelt mellom høgskole- og fakultetsnivå.	3,0	3,2	4,0	2,5	3,1	3,2	2,4	2,7	3,2	2,8	3,1	3,0	3,3	2,8	3,2	3,0
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom i min rolle.	3,7	3,6	4,0	3,7	3,7	3,3	3,8	3,8	3,8	3,6	3,5	3,7	3,8	3,4	3,7	3,9
I min administrative faglinje har vi god oversikt over hverandres kompetanse.	3,3	4,1	4,1	3,7	3,0	2,5	3,3	3,3	3,7	2,9	2,9	3,2	3,9	2,9	3,6	3,3
Det er god kvalitet i styrende dokumentasjon (rutiner, oppgavebeskrivelser, retningslinjer, etc) jeg er avhengig av/benyttar.	3,3	3,5	4,1	2,9	3,3	2,8	3,1	3,6	3,4	3,2	3,2	3,3	3,5	3,2	3,4	3,3
Den styrende dokumentasjonen nevnt i spørsmålet over er lett tilgjengelig.	3,1	3,4	3,9	3,1	3,0	2,5	3,0	2,8	3,5	2,8	2,8	3,1	3,4	3,0	3,2	3,1
Det er enkelt å holde seg informert om aktiviteter som påvirker mitt arbeid og som er iverksatt av andre enheter.	2,7	2,8	3,2	2,3	2,6	2,6	2,5	2,0	2,7	2,5	2,9	2,7	2,4	2,4	2,7	2,8
Det er enkelt å holde seg informert om beslutninger som gjelder mitt arbeid.	3,1	3,5	3,5	3,3	2,9	3,0	3,1	2,4	3,4	2,8	3,0	3,1	3,0	2,8	3,1	3,3
Det er god informasjonsflyt i min administrative faglinje.	3,2	3,4	3,8	3,6	3,1	3,0	3,2	3,1	3,5	3,0	3,2	3,2	3,4	3,1	3,3	3,3
I min enhet er det god kommunikasjon mellom kolleger.	4,0	4,4	4,1	3,7	4,0	3,5	4,0	3,6	4,1	3,8	3,8	3,9	4,2	3,7	4,2	3,9
Min enhet har god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.	3,9	4,2	4,0	4,4	3,7	3,6	3,9	4,0	4,0	3,7	3,8	3,8	4,3	3,6	3,9	4,1
Min enhet har gode evner til å møte fremtidige krav om omstilling og forandring.	3,4	3,6	4,2	4,0	3,1	3,0	3,4	3,7	3,6	3,2	3,1	3,4	3,8	3,1	3,6	3,4
Vårt samarbeid med andre administrative faglinjer er godt.	3,6	3,9	4,0	3,5	3,3	3,7	3,5	3,6	3,7	3,4	3,7	3,5	3,8	3,2	3,7	3,7
Fakultets- og høgskolenivået ved HINN samarbeider godt.	3,1	3,4	3,6	2,7	2,9	3,2	2,8	2,9	3,0	3,0	3,3	3,0	3,5	2,8	3,2	3,1
Jeg har gode samhandlingsarenaer for å løse oppgavene mine.	3,5	3,7	4,0	3,6	3,4	3,0	3,3	3,3	3,6	3,3	3,3	3,4	3,6	3,2	3,6	3,5
Arbeidet i min administrative faglinje er godt koordinert med arbeidet i andre faglinjer.	3,0	3,5	3,7	2,7	2,9	2,6	2,7	2,9	3,1	2,8	3,1	3,0	3,1	2,8	3,0	3,1
I min administrative faglinje er det god koordinering mellom høgskolenivå og fakultetsnivået.	3,0	3,2	4,0	3,0	3,0	2,8	2,6	2,9	3,1	2,8	3,4	3,0	3,3	2,8	3,2	3,0
I min administrative faglinje planlegges arbeidet godt.	3,4	3,7	4,1	3,8	3,3	2,8	3,2	3,4	3,7	3,1	3,3	3,4	3,6	3,2	3,5	3,5
Min enhet har effektive beslutningsprosesser.	3,3	3,7	3,7	3,6	3,3	2,5	3,5	3,7	3,6	3,1	3,2	3,3	3,8	3,1	3,4	3,5
Min enhet jobber systematisk med å utvikle tjenestene vi leverer.	3,8	4,2	4,4	4,1	3,6	3,0	3,9	3,7	4,1	3,5	3,5	3,7	4,3	3,6	3,9	3,8
Min enhet bruker tilgjengelige data systematisk for å utvikle bedre tjenester.	3,6	4,2	4,1	4,3	3,3	2,8	3,6	3,4	3,9	3,1	3,4	3,5	4,0	3,2	3,6	3,7

Det er spesielt faglinjen Økonomi som skiller seg positivt ut. Funn fra intervjuene er at faglinjen Økonomi oppleves som å ha et meget tydelig gjennomgående fagansvar, -og at det oppleves slik fra flere hold i organisasjonen. Fra fakultetene blir Økonomi løftet frem for måten de utøver sitt fagansvar. Fakultetenes begrunnelser er først og fremst knyttet til måten faglinjen er organisert, ledet og styrt på. Konkret handler dette om avsatte dedikerte ressurser til fakultetene, faste arenaer/fora for dialog/sakshåndtering og en tydelig kommunikasjon om sitt gjennomgående fagansvar og sine tjenester til fakultetene.

Gjennom intervjuene får vi inntrykk det er flere andre faglinjer/underenheter som mange opplever å fungere forholdsvis godt. Dette er også dedikerte ressurser som faglinjene har satt av til fakultetene, men som er styrt fra institusjonsnivået. Områder som kan nevnes her er: HR-stab, Lønn, IT, Eiendom og Bibliotek.

Prosjektgruppen mener at de administrative faglinjenes som har sentralisert makt og styring over de administrative ressursene er fremmede for kvalitet og prestasjonsevne.

4.6.4 Fremmer: HINN har utviklet et stort omfang styrende dokumentasjon

Denne fremmeren omhandler utviklingsarbeidet knyttet til regelverk, retningslinjer, rutiner, politikk, systemer mv. som ble igangsatt etter fusjonen.

Gjennom faglinjearbeidene beskriver de administrative faglinjene det store omfanget av styrende informasjon/regelverk som er utarbeidet innenfor samtlige fagområder. Det er et stort og betydningsfullt arbeid som skal gi et godt rammeverk for enhetlig oppgaveløsning, kvalitet og effektivitet

Mange i de administrative faglinjene på institusjonsnivået opplever den styrende informasjonen som lett tilgjengelig og god kvalitet i den styrende dokumentasjonen, mens fakultetsnivået scorer noe lavere på disse spørsmålene, se tabell under.

N	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er god kvalitet i styrende dokumentasjon (rutiner, oppgavebeskrivelser, retningslinjer, etc) jeg er avhengig av/benyttet.	3,3	3,5	4,1	2,9	3,3	2,8	3,1	3,6	3,4	3,2	3,2	3,3	3,5	3,2	3,4	3,3
Den styrende dokumentasjonen nevnt i spørsmålet over er lett tilgjengelig.	3,1	3,4	3,9	3,1	3,0	2,5	3,0	2,8	3,5	2,8	2,8	3,1	3,4	3,0	3,2	3,1

4.6.5 Fremmer: Flere leder- og medarbeiderroller opplever selv å ha tydelig ansvar og myndighet.

Denne fremmeren handler om at å ha et tydelig ansvar og myndighet i sine stillinger. Generelt opplever prosjektgruppen at flere av leder- og medarbeiderroller opplever selv i stor grad å ha tydelige forventninger til jobben som skal utføres. Det kan se ut for at ansvar og oppgaver er tydelig definert og man kjenner til i hovedsak til hvordan oppgavene skal prioriteres i hverdagen.

N	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg vet hva som forventes av meg på jobb.	4,2	4,5	4,4	4,4	4,1	3,9	4,0	3,8	4,2	4,1	4,2	4,1	4,4	4,0	4,3	4,1
Jeg opplever at det er enkelt å prioritere tiden min.	3,3	3,6	3,8	3,5	3,2	2,7	3,3	3,4	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,0	3,3	3,5
Jeg opplever at mine kolleger og jeg vet hvilke oppgaver som bør prioriteres.	4,0	4,4	4,1	4,1	3,9	3,3	4,0	3,9	4,1	3,9	3,8	3,9	4,2	3,8	4,1	3,9

På spørsmål om man vet hva som forventes av den enkelte på jobben så er gjennomsnittlig scor 4,2. Det er stor variasjon, men scoren for alle faglinjer ligger mellom 3,8 og 4,5 som prosjektgruppen anser som høyt. På spørsmålet om hvor enkelt det er å prioritere tiden så utgjør gjennomsnittlig scor 3,3. Det er stor variasjon og scoren ligger mellom 2,7 og 3,8. Neste spørsmål er hvordan man opplever man selv og kollegaer (gruppen) vet hvordan oppgaver skal prioriteres, så er scoren 4,0. Også her er det variasjon i scor; fra 3,9 til 4,4.

Disse forholdene samsvarer med inntrykk fra intervjuene.

4.6.6 Hemmer: Organisasjonen opplever den formelle strukturen som krevende å forstå og operere i

Dette er en gjennomgående hemmer som ble presentert tidlig for prosjektet og som kan dokumenteres godt både gjennom faglinjearbeidende, undersøkelsene og intervjuene.

I begge undersøkelsene var hoveddelen av ansattes frustrasjon knyttet til ulike sider av hvordan organisasjonen fungerer med tanke på formell struktur, kultur, samhandling, ledelse, styring og relasjoner. Det kom også frem mye data vedrørende det samme i intervjuene.

N	Alle	HSV	LUP	HHS	ALB	AMEK	DNF	HA sentralt	Medarbeider	Leder m/personalansvar	Ansatt etter fusjon	x-HiHm	x-HiL	TA-ansatt	UFF-ansatt
	431	86	74	33	104	18	8	108	388	43	153	161	117	187	244
Den administrative organiseringen ved HINN fungerer godt.	2,8	2,6	2,8	3,1	2,6	2,8	3,3	2,9	2,7	2,9	2,9	2,9	2,4	2,9	2,7

På spørsmål om den administrative organiseringen fungerer godt, gir respondentene en snittscore på 2,8, som er i retning av «i liten grad». Fakultetstilknyttede personer gir gjennomgående lavere score enn ansatte i sentralledet (3,3 i score). Scoren knyttet til om den administrative organiseringen fungerer godt er lavere for UFF-ansatte (2,7) enn TA-ansatte (2,9).

	Alle	HSV	LUP	HHS	ALB	AMEK	DNF	HASentralt	Medarbeider	Lederm/personalansvar	Ansatt etter fusjon	x-HiHm	x-HiL	TA-ansatt	UFF-ansatt
	N 431	86	74	33	104	18	8	108	388	43	153	161	117	187	244
Jeg forstår hvordan administrasjonen ved HINN er organisert.	3,4	3,0	3,3	3,4	3,1	3,1	3,0	4,2	3,3	4,0	3,2	3,8	3,2	3,9	3,0

Fra undersøkelse 2, som gikk til alle ansatte, gis det en snittscore på 3,4 («3=verken/eller» og «4=ganske enig») på spørsmål om den ansatte forstår hvordan administrasjonen ved HINN er organisert.

Det er for mange ansatte som opplever at de ikke forstår hvordan selve organiseringen er tenkt å fungere og at det er flere sider av den formelle strukturen som ikke fungerer godt nok. Både ledere og medarbeidere gir uttrykk for at organiseringen fungerer på papiret, men ikke i praksis. Sentrale forhold som det pekes på:

Det er vanskelig å forstå:

- Plasseringen av enkelte organisatoriske enheter
- Ansvar- og oppgavefordelingen mellom institusjons- og fakultetsnivået innenfor flere områder.
- Hvor og hvordan beslutninger blir tatt og fulgt opp i organisasjonen.
- Hva de administrative faglinjene har ansvar for, utøvelsen av fagansvaret og om og hvilken styringsrett de ulike linjene har.

Videre opplever man:

- En konflikt mellom fakultetenes resultatansvar og det helhetlige ansvaret for kvalitet og effektivitet hos de ulike administrative faglinjene.
- En struktur som fremmer en silo-tankegang og en «vi og de-holdning» som hemmer samarbeid og utnyttelse av kompetanse og ressurser på tvers i organisasjonen.
- At det vokser frem parallelle og til dels konkurrerende administrative kompetansemiljø som i for liten grad integreres med hverandre
- At det er en forhandlingskultur mellom ulike enheter/nivåer om ressurser, oppgavefordeling og løpende ansvars plassering og ledere må være godt rustet til å stå i slike forhandlinger.
- På grunn av uklareheter i ansvar og myndighet blir det et for stort spillerom for uformell ledelse, maktkamper og personlig agenda.
- Informasjonsflyt, koordinering og samarbeid mellom de ulike faglinjene og mellom faglinjer og fakultetene mangelfull innenfor sentrale områder
- Det brukes forholdsvis mye ressurser/tid og kapasitet for å avklare og kommunisere på kryss og på tvers i organisasjonen.
- I flere tilfeller opplever man at mye i for stor grad blir personavhengig.

Konsekvensene av forholdene som er beskrevet over gjør at ansatte opplever at for mye foregår på «kryss og på tvers», at hverdagen i for stor grad oppleves som uoversiktlig, at det oppstår misforståelser, uoverensstemmelser/konflikter, og at dette medfører frustrasjon og stress hos ansatte. Dette utgjør dermed en energilekkasje i organisasjonen slik prosjektgruppen ser det. Dette er for øvrig en av ulempene som er relatert til matriseorganisering.

4.6.7 Hemmer: Funksjonsinndeling mellom de administrative fagavdelingene og fakultetene oppleves å være til dels utydelig og uavklart

Dette punktet omhandler hvordan oppgavefordelingen fungerer mellom sentralledet og fakultetene for de ulike faglinjene. En uklar oppgavefordeling er en klar hemmer for effektiviteten og prestasjonsevnen for den administrative organiseringen.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Oppgaver er tydelig fordelt mellom høgskole- og fakultetsnivå.	3,0	3,2	4,0	2,5	3,1	3,2	2,4	2,7	3,2	2,8	3,1	3,0	3,3	2,8	3,2	3,0
Det er en fornuftig fordeling av oppgaver mellom høgskole- og fakultetsnivå.	3,1	3,3	3,8	2,9	3,1	3,0	2,4	3,1	3,2	2,9	3,3	3,0	3,6	2,9	3,2	3,0

Det er stor variasjon i hvordan opplevelsen av hvor tydelig oppgaver er fordelt mellom høgskole- og fakultetsnivå. Økonomi opplever er tydelighet (4,0), mens Samfunnskontakt og Forskning scorer henholdsvis 2,5 og 2,4. Oppfattelsen er nokså lik mellom sentralledet og administrative ansatte på fakultetene, hvor de større fakultetene opplever en noe høyere utydighet i oppgavefordelingen. Merk også at ansatte som kom fra HiL opplever en større utydighet, som kan komme av at endringen av den grunnleggende oppgavefordelingen og den underliggende maktstrukturen endret seg mer for x-HiL-ansatte gjennom fusjonen enn x-HiHm-ansatte. Det er en nokså lik fordeling av hvordan ansatte i de ulike faglinjene oppfatter om oppgavefordelingen er fornuftig. En score nære «3=verken/eller» kan være en direkte konsekvens av at oppgavefordelingen ikke er veldig tydelig.

De ansatte gir score 2,6 til spørsmålet om høgskoleadministrasjonen er effektivt organisert, hvor fakultetsansatte gir lavere score (2,5) enn hva ansatte ved sentralledet gir (2,8).

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Høgskoleadministrasjonen er effektivt organisert.	2,6	2,9	3,0	2,7	2,6	2,3	2,4	2,4	2,8	2,5	2,5	2,6	2,9	2,4	2,7	2,7

Fra intervjuene og faglinjearbeidene får vi et inntrykk at effektiv organisering handler om arbeidsdelingen (og koordineringen) mellom de administrative faglinjene og fakultetene. Det kommer frem en rekke områder hvor arbeidsdelingen oppfattes som uklar innenfor flere av de administrative faglinjene. Noen eksempler som illustrerer dette:

- Det er uklareheter innen overordnet strategi, prioritering og retning for høgskolens samlede kommunikasjon. Det samme gjelder områder som mediekontakt /mediehåndtering og ekstern kommunikasjon. Internkommunikasjon er delvis uavklart.
- HiNN har et team sentralt som skal håndtere søknader til Europeiske forskningsorganer, (Horizon Europe bl.a.), dette samarbeidet har ikke fungert like godt på fakultetsnivå, mest sannsynlig pga. uklare rollebeskrivelser og arbeidsfordeling, hvem skal gjøre hva og når er uklart – for å sikre gjennomføring og innsending av søknad har jobben foreløpig blitt på fakultetet.
- Gjennomgang av studieomtaler på web hver høst fungerer ikke optimalt da noen av fakultetene ikke har kapasitet til gjennomgangen. Fakultetsrepresentant i faglinjen koordinerer denne prosessen ved sitt fakultet, men får ikke alltid SPA med innenfor prosessens tidsramme.
- Det er forvirrende at fakultetene tilsynelatende er organisert så forskjellig. Pedagogikk-rådgiverne er gitt stor autonomi og det har tatt lang tid å få en stabil gruppe av ped-rådgivere. Linjen mellom prodekanene og seksjonen er lite klar.
- Seksjon for studenttjenester har ikke kapasitet til å utføre, bare rådgi, Det er helt andre forventninger til utøvelse enn det som er mulig. Spesielt med hensyn til mentorordninger og karriereveiledning. Dette er IKKE et område seksjonen har kapasitet til å lede, kompetansen finnes.
- Innenfor EVF/BOA er det behov for en gjennomgang innenfor flere av faglinjene og grenseoppgangen mellom faglinjer og fakultetene.
- Campuskoordineringen på Lillehammer oppleves som utydelig, - noe som ble spesielt tydelig med beredskapsarbeidet under pandemien.

For prosjektet ser det ut for det i for at det er behov for å ha en systematisk og faglig gjennomgang av oppgavene innenfor ulike fagområder og vurdere plasseringen av disse. En systematisk gjennomgang innebærer å vurdere oppgavene ut fra noen sentrale forhold (Kilde: Organisering av statlig virksomhet, 2012):

- graden av kompleksitet
- grad av rutinisering og standardisering
- behovet for kvalitetssikring og kontroll
- tidsavhengighet og mulighet for forhåndsplanlegging
- grad av innbyrdes eller gjensidige avhengigheter
- grad av faglig spesialisering og selvstendighet i oppgaveutførelsen.
- grad av endringstakt i teknologi og omgivelser

Prosjektgruppen mener at klarhet i arbeidsdelingen på sentrale områder bidrar til å hemme effektiviteten, kvaliteten og prestasjonsevnen til de administrative faglinjene og til administrasjonen som helhet.

Den overordnede styringsstrukturen oppleves å være utydelig i dagens organisasjonsstruktur

Dette handler punktet handler om hvordan makten er fordelt mellom administrasjonen og fakultetene. Makt handler både om – makt over og makt til. Det handler også om «autonomi» - makt over seg selv, som i vårt prosjekt handler om fakultetenes mulighet for selvbestemmelse.

Den formelle strukturen er et redskap for å fordele makten og hierarkiet fastsetter overordnet og underordning og ordreveier. (Schiefløe, 2021).

Slik det er i dag har fakultetene stor grad av autonomi, mens administrasjonens handlingsrom oppleves som begrenset for flere av de administrative faglinjene. Dette beskrives også nærmere under gjennomgående fagansvar og styringsretten samt dimensjonen kultur.

Fakultetene og de administrative faglinjene er plassert på samme organisatoriske nivå uten tydelige beskrivelser over myndighetsforholdene og styringsretten. Både de administrative faglinjene og fakultetene gir uttrykk for at de er usikre på styringsretten en faglinje kan ha eller ta eller formen den kan utøves i. Dette gjelder spesielt faglinjene; Forskning, Utanning, Samfunnskontakt og HR.

Det kan se ut for at utydeligheten i den overordnede styringsstrukturen hemmer utøvelsen av det gjennomgående fagansvaret og myndighet hos de administrative faglinjene og dermed effektivitet, kvalitet og prestasjonsevne.

Den koordinerende funksjonen mellom de administrative faglinjene oppleves å ikke være god nok

Slik det er i dag er det rektor som øverste ansvarlig og sammen med rektors stab utgjør det koordinerende leddet for administrasjonen slik organisasjonskartet illustrerer det og ansvarsområdet for rektor stab beskrives.

Gjennom undersøkelsene og intervjuene fremkommer det flere beskrivelser/funn på manglende koordinering mellom de administrative faglinjene

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Høgskoleadministrasjonen er effektivt organisert.	2,6	2,9	3,0	2,7	2,6	2,3	2,4	2,4	2,8	2,5	2,5	2,6	2,9	2,4	2,7	2,7
I min administrative faglinje er det god koordinering mellom høgskolenivå og fakultetsnivået.	3,0	3,2	4,0	3,0	3,0	2,8	2,6	2,9	3,1	2,8	3,4	3,0	3,3	2,8	3,2	3,0

Gjennom intervjuene får vi også et bilde at effektivisering organisering er knyttet til hvor godt de administrative faglinjene er koordinert. I undersøkelse 1 scorer ansatte 2,6, hvor fakultetsansatte gir lavere score (2,5) enn hva ansatte ved sentralledet gir (2,8).

Faglinjene gir også score verken/eller (3,0) på koordineringen mellom høgskolenivå og fakultetsnivået, hvor Økonomi-ansatte gir betydelig høyere score (4,0) og HR og Forskning noe lavere (2,8 og 2,6). Prosjektgruppen opplever dette som lave tall.

Det kan være indikasjoner på at et spenn på 13 ansvarsområder (rektors stab, 12 fakulteter/faglinjer) for en topplederrolle, med store egenarter mellom de ulike faglinjene og fakultetene, kan anses som for stort med hensyn til effektiv koordinering, styring og ledelse slik organiseringen fungerer i dag. Dette bemerkes også av flere under intervjuene.

Prosjektgruppen mener at manglende koordinering og et for stort lederspenn for rektor kan være hemmende for gjennomføringskraften og effektiviteten i den administrative organiseringen.

Beslutningsveier i HINN oppleves som for lite transparente og uklare

Beslutningsveier defineres som «forbindelse, kontakt mellom personer (særlig i hierarkisk struktur) som brukes for å fatte beslutninger» og at man følger tjenestevei i et hierarkisk system. «Tjenestevei er forbindelsen, kontakten mellom under- og overordnet, som normalt brukes for beslutning i saker som ligger utenfor den underordnede myndighetsområde³. (Det norske akademis ordbok). Beslutningsveiene omhandler kontakt mellom ulike roller for å fatte beslutninger i dagens struktur.

Jevnt over oppfattes det ikke å være korte beslutningsveier ved HINN. Dette kan indikere at det oppfattes tungt å påvirke og ha innflytelse i beslutningsprosesser ved HINN. Beslutningsveiene er slik vi ser det knyttet beslutningsprosessene. Beslutningsprosessene defineres som en «beslutning er at det er et valg gjort mellom flere muligheter, og veien fram til det valget er beslutningsprosessen (Brunsson & Brunsson, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er korte beslutningsveier i HINN.	2,5	2,5	2,8	2,4	2,5	2,3	2,5	2,9	2,6	2,5	2,3	2,5	2,9	2,4	2,7	2,4

Dette er en tendens vi også ser av intervjuene hvor man opplever at beslutninger ikke blir tatt eller utsatt med begrunnelse i at det gjennomgående fagansvaret og styringsretten oppleves som uklar. I flere tilfeller ser det ut for at man er usikker på hvilke roller som tar hvilke beslutninger.

Det tas også opp at man i for liten grad opplever åpenhet om beslutninger eller at man ikke helt klarer å spore hvor beslutningen blir tatt eller at beslutningsprosessene i for mange tilfeller tar forholdsmessig for lang tid og er for ressurskrevende.

Det hevdes videre at beslutninger i for liten grad blir godt nok kommunisert ut i organisasjonen. Det er flere funn som viser at enheter/roller på institusjonsnivå og fakultetsnivå ikke har fått informasjon om beslutninger og heller ikke blir involvert når beslutninger innenfor deres arbeidsområde blir tatt. Konsekvensen er en opplevelse av merarbeid, ressurstap, og stress/frustrasjon, - noe som flere gir inntrykk av i intervjuene.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er enkelt å holde seg informert om beslutninger som gjelder mitt arbeid.	3,1	3,5	3,5	3,3	2,9	3,0	3,1	2,4	3,4	2,8	3,0	3,1	3,0	2,8	3,1	3,3

Slik prosjektgruppen ser det mener vi denne hemmeren kan ha sammenheng med flere forhold som; uklar arbeidsdeling, funksjonsbeskrivelse/mandat/gjennomgående fagansvar, faglinjens styringsrett og at det i for stor grad er uklart hvilken myndighet de ulike lederrollene har. Dette tror vi får betydning for koordineringen og kommunikasjonen rundt beslutninger og hvordan beslutningsprosesser blir gjennomført.

Vi tror her at HINNs overordnede beslutningsprosesser har et forbedringspotensial med hensyn til hvordan disse blir organisert/strukturert. I forhold til beslutningsprosesser tror vi det er behov for å se nærmere på hvilke funksjoner, roller og kompetanse som bør og skal involveres i ulike prosesser/saker.

Samlet sett skaper dette frustrasjon og usikkerhet i organisasjonen og det får naturlig nok betydning for kvalitet, prestasjonsevne og effektivitet.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Jeg blir sjelden frustrert i min arbeidshverdag.	2,9	2,9	3,4	3,1	2,8	2,5	2,7	3,2	3,0	2,7	2,9	2,8	3,2	2,7	2,9	3,0

Fakultetenes interne organisering/arbeidsdeling ser ut for å være hemmende for de administrative faglinjene

Fakultetenes interne organisering og arbeidsdeling ser ut for å redusere de administrative faglinjenes muligheter for å levere god kvalitet og likeverdige tjenester. Dette er noe som fremkommer både gjennom intervju og undersøkelsene (kommentarfelt).

Hvert fakultet har ulik organisering og arbeidsdeling, roller utformes forskjellig og ressurstilgangen er ulik. Dette gjør kontaktpunktene og strukturene komplekse og utfordrende å forholde seg til for de administrative linjene.

Prosjektgruppens oppfatning er at funksjoner og roller mellom institusjonsleddet og fakultetsleddet ikke samspiller godt og at dette er en hemmende faktor for kvalitet, prestasjonsevne og effektivitet når oppgaver skal løses og tjenester leveres.

4.6.8 Hemmer: Det gjennomgående fagansvaret, myndigheten og styringsretten oppleves som utydelig og lite definert for de administrative faglinjene

Et viktig prinsipp for HINNs administrative organisering er prinsippet om et gjennomgående fagansvar som er knyttet til administrasjonen overordnede funksjon/rolle, se beskrivelse i innledning.

I faglinjearbeidende, intervjuene og undersøkelsene tas det gjennomgående fagansvaret opp. Det viser seg at det gjennomgående fagansvaret oppleves å være for lite tydelig hva gjelder funksjonsbeskrivelse/mandat, myndighet og styringsrett og at de ulike faglinjene selv i for liten grad definerer dette fagansvaret.

Det er variasjon i hvordan ansatte opplever at faglinjen de tilhører har et tydelig gjennomgående fagansvar, hvor DIGIN og Økonomi scorer seg selv til et snitt på 4,1 (i noen grad), mens ansatte ved HR gir score på gjennomsnittlig 2,9 (rett under «3=verken/eller»). DIGIN og Økonomi er faglinjer som nesten fullt og helt ut har styringsrett over sine ressurser og som gitt dette står i posisjon til enklere kunne fremme og definere hva som ligger i det gjennomgående fagansvaret.

Det vi også ser er at det er forholdsvis stor differanse på 0,6 mellom ledere med personalansvar og medarbeidere og hvordan de opplever tydelighet i det gjennomgående fagansvaret, -noe som også kan indikere en utydelighet.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av ovennevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Min faglinje har et tydelig gjennomgående fagansvar.	3,4	4,1	4,1	3,0	3,3	2,9	3,0	2,5	3,7	3,0	3,3	3,3	3,9	3,0	3,6	3,4

Forskjellig forståelse og tilnærming av det gjennomgående fagansvaret og styringsretten

I faglinje arbeidende tas dette spesielt opp av Forskning, Samfunnskontakt, Utdanning og HR. Unntaket er faglinjene Økonomi og DIGIN, som opplever det forholdsvis tydelig – også slik dataene i tabellen over viser. Men også her er det avvik.

Funn fra intervjuene støtter opp om at flere av de administrative faglinjene forstår og utøver det gjennomgående fagansvaret og myndigheten/styringsretten meget forskjellig. Funn viser at faglinjene i for stor grad må gjøre løpende ansvarsavklaringer om oppgaver skal løses på institusjonsnivået eller på fakultetsnivået og hvor langt myndigheten/styringsretten strekker seg.

Det er funn som viser at det finnes for lite skriftlig informasjon om hva det gjennomgående fagansvaret/mandatet og styringsretten innebærer. Det finnes beskrivelser av hva ledere av funksjonen har ansvaret for, men det er ikke dekkende for hva en funksjonsbeskrivelse/mandat burde inneholde i et organisasjonsperspektiv.

Dette er for øvrig en tendens som fremkommer både i kommentarfeltet i begge undersøkelsene og under intervjuene. Det kan se ut for at HINN har et sterkt fokus på roller eller personer fremfor organisasjonen som helhet, se for øvrig nærmere beskrivelse under kulturdimensjonen.

Prosjektgruppen har gjort flere funn på at faglinjer og deres enheter i for liten grad blir involvert i beslutninger og prosesser som berører, både direkte og indirekte, deres ansvarsområde (jfr. punktet over om beslutninger) et er også funn som viser at faglinjene og enhetene i for mange tilfeller blir involvert for sent i prosesser slik at det blir vanskelig å påvirke og utøve fagansvaret som enheten forvalter. En enhet hevder at innenfor deres område så skjer involvering sjeldent eller aldri og at dette forklares med at andre ikke forstår andre enheters fagansvar.

I ett tilfelle tas det opp at det gjennomgående fagansvaret er vanskelig å utøve når dialog/diskusjoner om eget fagområde tas opp på arenaer man ikke har tilgang til.

Funn viser at forholdene over har en nær sammenheng med en manglende forståelse og kunnskap om den enkeltes gjennomgående fagansvar/mandat og deres fagområder.

De administrative faglinjene oppleves å ikke ta styring

Men som det ble antydnet fra noen av respondentene i intervjuene så opplever man at noen av de administrative faglinjene ikke benytter seg av sitt handlingsrom eller «tar ansvaret». Prosjektgruppen vurderer at dette handler om ledelse, manglende evne eller vilje til å ta styring, kultur for vaghet og omkamper og vurdering av personlig risiko. Se mer om dette under kulturdimensjonen og interaksjon, hvor ledelse og styring beskrives.

Beslutninger oppleves å bli utsatt eller ikke tatt

Utydelighet i det gjennomgående fagansvaret/mandatet, myndigheten og/eller styringsretten gjør at beslutninger utsettes eller ikke blir tatt og kan forklare noe om hvorfor organisasjonen opplever «lange» beslutningslinjer (snittscore 2,5, som er midt mellom «2=ganske uenig» og «3=verken/eller», se tabellen under:

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det er korte beslutningsveier i HINN.	2,5	2,5	2,8	2,4	2,5	2,3	2,5	2,9	2,6	2,5	2,3	2,5	2,9	2,4	2,7	2,4

Det er også flere funn som viser at ledere og medarbeidere med en opplevd myndighet føler de ikke kan ta beslutninger, eller leder kommer inn og tar over beslutningene og diskusjonene. Et eksempel som kom opp under et intervju var en sak som leder(e) på nivå over delvis «tok over» saken som dukket opp. I annet intervju er det nevnt møter hvor det brukes lang tid på å diskutere hvilken myndighet en har til å ta beslutninger istedenfor å være konstruktive, beslutte innenfor sannsynlig myndighet og gå videre.

Det er flere innspill fra intervjuer og de kvantitative undersøkelsene knyttet til et ønske om tydeligere myndigheter på lavere nivå i organisasjonen, for å skape kortere beslutningsveier og mer effektivitet.

Ikke alle faglinjer opplever å ha ressurser til å utøve fagansvaret

Mangel på ressurser, kapasitet og kompetanse er det flere enheter innenfor de administrative faglinjene som tar opp.

Det meldes om at de generelt ikke har ressurser/kompetanse til å utviklingsarbeid, -dette gjelder både utvikling av driften og utvikling av sentrale/kritiske fagområder.

Det er enheter innenfor faglinjene som sier at de må prioritere oppgaver knyttet til institusjonsnivået og at de dermed ikke har kapasitet/ressurser til å levere tjenester til fakultetene.

Noen av de administrative faglinjene argumenterer for at det gjennomgående fagansvaret ikke er reelt når det ikke følger tilstrekkelig med ressurser/kapasitet til å faktisk utøve fagansvaret.

Etter prosjektets oppfatning er det faglinjer og enheter som mener at den totale kapasiteten faglinjen har på institusjonsnivå og fakultetsnivå i prinsippet er tilstrekkelig, men i praksis ikke mulig å utnytte på grunn av manglende organisering og styringsrett.

4.6.9 Hemmer: Desentralisert ressursfordeling oppleves som hemmende for kvalitet og prestasjonsevne

Desentralisert ressursfordeling handler om hvordan makten og ansvaret for de administrative personalressursene plasseres. Det vises til oversikten i innledningen over hvilke faglinjer som har full styring over personalressursene og hvilke som ikke har det. Det handler videre om den samlede styringen og utnyttelsen av de administrative ressursene i faglinjene på fakultetsnivå og institusjonsnivå, som grunnlag for sikre kvalitet i oppgaveløsningen og levere likeverdige tjenester til samtlige fakulteter. Dette er forhold som vi finner støtte i intervjuene, faglinjearbeidene og undersøkelsene (åpent kommentarfelt).

Tabellen under viser at ansatte er ganske enige i (score 3,7) at det gjøres mye dobbeltarbeid ved HINN, og ansatte i HR-faglinjen mener dette sterkest (4,2). Ansatte gir en score på 3,1 på spørsmålet om den ansatte opplever krysspress mellom tilknyttede administrative faglinje og fakultetet den ansatte er tilknyttet, og prosjektgruppen mener dette er lite tilfredsstillende og teorien løfter dette frem som en ikke ukjent ulempe ved matriseorganiseringer.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
Det gjøres mye dobbeltarbeid ved HINN.	3,7	3,4	3,5	3,4	3,6	4,2	3,9	3,7	3,5	3,9	3,7	3,8	3,0	3,7	3,6	3,8
Jeg opplever i liten grad krysspress mellom min administrative faglinje og fakultetet jeg er tilknyttet.	3,1	3,2	3,6	3,0	2,9	3,0	3,1	3,3	3,0	3,1	3,3	3,1	3,2	2,7	3,2	3,1

Ikke alle administrative ressurser er formelt tilkoblet en administrativ faglinje

Det stilles også spørsmål angående de administrative medarbeidere på fakultet som ikke er koblet til én administrativ faglinje.

På fakultetene er det administrative ressurser som styres av fakultetene, men som i dag ikke er koblet til en administrativ faglinje. Dette gjelder eksempelvis praksisadministrasjon, EVF og BOA. Mange, men ikke alle, stillingene er definert som "faglige" ressurser og ikke som "administrative" ressurser, selv om de er definert i administrative stillingskoder og løser administrative oppgaver. Dette er et forhold som både fakultetsnivået og institusjonsnivået tar opp som en utfordring.

Dette er ressurser og medarbeidere med de samme behovene for kunnskapsdeling, kompetanseutvikling og samordning og det meldes gjennom faglinjearbeidene at disse ressursene i for liten grad får dekket disse behovene.

Prosjektgruppen mener at dette kan virke hemmende for kvalitet og prestasjonsevne og at det behov for nærmere avklaring.

Ressursene oppleves som for lite utnyttet

Administrative faglinjer er ulikt organisert ved HINN, ved at noen har både personalansvar og styringsrett, mens andre har et faglinjeansvar (som kan oppleves som udefinert) og et personalansvar som ligger hos fakultet. Forskning, Utdanning, Samfunnskontakt og HR har ressurser fordelt mellom sentralledet og fakultetene, mens DIGIN og Økonomi (med unntak av EFV/BOA) har en modell hvor sentralledet har både personalansvar og faglinjeansvaret, se oversikt i innledning.

Faglinjer med desentraliserte ressurser har i begrenset grad styring på ressursene, kvalitet i oppgaveløsningen og tjenesteleveransene. Gjennom faglinjearbeidene og intervjuene meldes det at flere av faglinjene på institusjonsnivået har omfattende ansvarsområder uten å ha tilstrekkelig med ressurser og små muligheter for koordinering og effektivisering.

Flere av faglinjene melder om at det utføres overlappende arbeid/dobbeltarbeid i en rekke situasjoner hvor dette kunne vært unngått. Prosjektgruppen antar at det overlappende arbeidet/dobbeltarbeid henger sammen med at fakultetene har en duplisering av oppgaver og ressurser/kompetanse innenfor de fleste administrative faglinjer. Dette er for øvrig en ulempe med divisjonsorganiseringen som fakultetene delvis representerer.

Prosjektgruppen får inntrykk av at flere av faglinje mener at de i stor grad har den kapasiteten faglinjen trenger, men på grunn av manglende organisering av ressursene og styringsrett blir ikke ressursene utnyttet godt nok eller i begrenset grad.

Denne situasjonen gjør det krevende å utøve et tydelig gjennomgående fagansvar, og gir en sårbarhet og manglende helhetstenkning i HINN.

Det er flere grunner til at den desentraliserte ressursfordelingen oppfattes som en hemmer av de administrative faglinjene. Det beskrives ulikt mellom de administrative faglinjene, men kjernen i hemmeren er at ressursene samlet sett ikke blir utnyttet godt nok, hverken kapasitet- eller kompetansemessig, på tvers av faglinjer eller på tvers av fakulteter. Handlingsrommet for å prioritere ressurser for å sikre likeverdige tjenester, løpende forbedringsarbeid og nødvendig utviklingsarbeid oppleves som svært utfordrende.

Prosjektgruppen mener den ineffektive ressursutnyttelsen, blant annet som følge av uklar styringsrett og mulighet til å langsiktig kompetanseplanlegging av administrative ressurser og et lite definert gjennomgående fagansvar, er en klar hemmer for kvalitet og prestasjonsevne.

Mange opplever sårbarhet og for lite fleksibilitet

De mindre fakultetene uttrykker i sterk grad at de administrative ressursene er få og at fakultetsøkonomien i begrenset grad gjør det mulig å bygge en tilstrekkelig bredde og dybde innen de ulike administrative fagområdene. Det er en stor sårbarhet i forhold til dette og man opplever en risiko ved sykdom, annet fravær eller manglende kompetanseoverføring når personer slutter.

Sårbarhet tas i stor grad opp under intervjuene og nevnes også i flere sammenhenger i faglinjearbeidene. Denne sårbarheten oppleves som en meget sterk hemmer for den administrative organiseringen, og gir ikke likeverdige tjenester.

Prosjektgruppen opplever gjennom intervjuer og annen data at den samme sårbarheten man har på fakultet, har man også på institusjonsnivået. Det ser også ut for at sårbarheten ved fravær er nokså lik uavhengig om fraværet skjer ved et mindre eller et større fakultet.

Sårbarheten kommer av en manglende fleksibilitet til å utøve en faglinjebasert styringsrett som vil kunne komme hele HINN til gode.

Det er en opplevelse av mangelfull langsiktig og kompetansestyrt bygging av rett kompetanse i faglinjene

Med dagens modell bygges det for de administrative faglinjene som har ressurser med personallinje på fakultetene faglinjekompetanse på fakultetene uten at faglinjene selv er involvert i eller har påvirkning på rekrutteringsprosessene. Dette kan potensielt gi suboptimalisering i både kapasitets- og kompetansebyggingen, samt er grobunn for dobbeltarbeid.

Prosjektgruppen mener det er en hemmer for både fleksibilitet, effektivitet og prestasjonsevne at den administrative faglinjen selv ikke har styringsrett over kompetansebyggingen innen egen faglinje.

4.6.10 Hemmer: Styrende dokumentasjon/regelverk oppleves i for liten grad å være implementert, tilgjengelig eller tatt hensyn til

Dette punktet omhandler styrende dokumenter, som består av politikker, retningslinjer, regler, rutiner, systemer, arbeidsbeskrivelser, etc). Den styrende dokumentasjonen er et av flere viktige elementer for den administrative faglinjenes rolle som premissgiver innen det gjennomgående fagansvaret, og beskriver hvordan de ulike oppgavene skal løses og hvilke regler som skal følges.

Den styrende dokumentasjonen bidrar til å skape forutsigbarhet og standardisering på den ene siden og på den andre siden situasjonstilpasset og fleksibilitet på den andres siden. Den styrende informasjon er således med til å sikre fokus og adferd i organisasjonen.

	Alle	DIGIN	Økonomi	Samfunnskontakt	Utdanning	HR	Forskning	Ingen av overnevnte	Høgskoleadministrasjonen sentralt	LUP, HSV, HHS	DNF, ALB, AMEK	Medarbeider	Leder med personalansvar	Kom fra Høgskolen i Lillehammer	Kom fra Høgskolen i Hedmark	Ansatt etter fusjonen i 2017
N	239	32	28	11	95	26	37	10	116	98	25	210	29	61	100	78
I min enhet har vi tilstrekkelig tid til faglig utviklingsarbeid.	2,5	2,6	3,3	3,1	2,4	2,0	2,7	2,0	2,7	2,3	2,5	2,5	2,5	2,2	2,6	2,7
Det er god kvalitet i styrende dokumentasjon (rutiner, oppgavebeskrivelser, retningslinjer, etc) jeg er avhengig av/benyttet.	3,3	3,5	4,1	2,9	3,3	2,8	3,1	3,6	3,4	3,2	3,2	3,3	3,5	3,2	3,4	3,3
Den styrende dokumentasjonen nevnt i spørsmålet over er lett tilgjengelig.	3,1	3,4	3,9	3,1	3,0	2,5	3,0	2,8	3,5	2,8	2,8	3,1	3,4	3,0	3,2	3,1

Den første undersøkelsen, som gikk til alle administrative ansatte, viste at administrative ansatte har en score på 3,3 (rett over «3=verken/eller») spørsmål om det oppleves at det er god kvalitet i styrende dokumentasjon. De fleste faglinjene scorer rundt 3 her, bortsett fra Økonomi, som svarer 4,1. På spørsmål om den styrende dokumentasjonen er lett tilgjengelig, svares det i snitt 3,1. Prosjektgruppen mener at dette (med unntak av Økonomi) er for svake tall og at som premissgivere utøver de administrative faglinjene for lite stram styring. En årsak til manglende kvalitet kan være manglende opplevd tid til å bedrive utviklingsarbeid (score 2,5 – som oppleves å være lavt).

Uten at dette beskrives eksplisitt fra faglinjene selv, så er det fortsatt en god del styrende dokumentasjon/informasjon som trengs å utarbeides eller videreutvikles. Mangel på ressurser/kapasitet, kompetanse og et stort driftsfokus er forklaringer faglinjene oppgir for at utviklingsarbeidet stopper opp.

Fagarbeidene viser at de administrative faglinjene har utarbeidet et stort omfang av styrende dokumentasjon, men at denne informasjonen blir i for liten grad tilgjengeliggjort innenfor flere av faglinjene, -og spesielt på fakultetene. Det vises til manglende systemer for lagring og kanaler for å formidle informasjonen ut i organisasjonen, noe som kan gi negative konsekvenser for effektivitet og kvalitet.

Prosjektgruppen opplever også at styrende dokumenter i for liten grad er implementert i organisasjonen og ut fra det responderer antyder gjennom intervjuene så opplever man på generelt grunnlag at deler av regelverk, rutiner, retningslinjer, systemer som tungvinte og krevende å bruke både av UFF-medarbeidere og TA-medarbeidere.

Gjennom intervjuer og fagarbeidene er det flere som hevder at styrende dokumenter i vesentlig grad blir svakt fulgt opp eller oversett og at innen enkelte fagområder blir frister, retningslinjer, rutiner ofte ikke fulgt. Prosjektgruppen har ikke klart å avdekke hva konkret som er bakgrunnen for at det oppleves slik, men det kan se ut for at det kan være knyttet til forhold som implementering av den styrende informasjonen, involvering når styrende informasjon skal utarbeides,

tilgjengelighet til informasjonen, planlegging og involvering når aktiviteter skal gjennomføres og/eller kulturelle trekk ved organisasjonen. Dette er noe prosjektgruppen anser som kritisk og som må følges spesielt opp.

Styrende dokumentasjon skal beskrive hvordan ansvar, oppgaver og myndighet/styringsretten fordeles i organisasjonen. Den skal også beskrive det gjennomgående fagansvaret (funksjonsbeskrivelsen/mandatet) og hvilke overordnede mål, resultater, prosesser/aktiviteter har faglinjen og de ulike underenhetene har ansvar for og hvordan grenser dette opp mot øvrige enheter. Det ser ut for at denne dokumentasjonen i liten grad er skriftliggjort, avklart og kommunisert når mange opplever dette som utydelig/i for liten grad definert.

Prosjektgruppen mener at forholdene som er beskrevet over er en hemmende faktor for kvalitet, prestasjonsevne og effektivitet.

4.6.11 Hemmer: Mange gir inntrykk av at rollene i organisasjonen ikke er tilstrekkelig tydeliggjort
Dette punktet handler i hvilken grad leder- og medarbeiderroller er tydelige, inkludert ansvar og myndighet.

Begrepet rolle defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt stilling i organisasjonen. Tilstøtende roller vil alltid være gjensidig avhengige. Dette betyr at rollene må forstås i en bestemt kontekst. Denne konteksten danner utgangspunktet for normene og forventningene til den enkelte rollen.

Funksjonsbeskrivelsen/mandatet, arbeidsdelingen mellom institusjonsleddet og fakultetsleddet, herunder makt, ansvar og myndighet samt styrende informasjon/regelverk (rammeverket for oppgaveløsningen) gir føringer for hvordan rollene skal utformes. En rolle beskriver ansvaret, oppgavene og myndigheten/styringsretten som er tillagt den enkelte stilling.

Det er også viktig å presisere at rollene blir utformet og påvirket av organisasjonens kultur, organisasjonsstrukturen og forventninger fra menneskene i organisasjonen.

I et strukturelt perspektiv er rolleutformingen en måte å sikre fokus, koordinering og stabilitet.

For mange lederroller oppleves å være uklare

Det er en manglende felles forståelse av lederrollene i organisasjonen. Det er usikkerhet spesielt hva ledere av de administrative faglinjene har av ansvar og myndighet og hvilken styringsrett de har. Dette fremkommer både av stillingsbeskrivelsene, intervju, og faglinjearbeidene. Uklarheten oppleves både av de administrative faglinjene selv og av fakultetene.

Det er en klar sammenheng mellom faglinjens manglende tydelighet i det gjennomgående fagansvaret (funksjonsbeskrivelsen/mandatet), arbeidsdelingen og den manglende tydeligheten i rollene og den organiseringen man er en del av.

Det kan se ut som at lederrollene ikke er sett i en sammenheng innad i linjene eller mellom ulike faglinjer og hvilket nivå ledelse skal utøves på. Når lederrollene er utydelige opp mot fakultetene, henger dette strukturelt sammen med arbeidsdeling og hvor makt og myndighet er fordelt mellom fakultet og administrative faglinje.

For prosjektet kan det se ut for at lederroller i for liten grad er utformet med tanke på en gjensidig forpliktelse overfor organisasjonen og at lederroller ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset dagens organisasjonsmodell med tanke på samledelse og samstyring på tvers av roller og nivåer. En samstyring innebærer at lederrollene er gjensidig avhengige av hverandre og at resultater oppnås gjennom å diskutere og finne frem til løsninger som man kan slutte seg til. I dag finner prosjektet funn som tilsier at mange ledere i for stor grad må stå i løpende forhandlinger og at enkelte roller ikke har avklart styringsretten i sine roller.

Prosjektgruppen ser en tendens til at når en overordnet leder ikke har et balansert og bevisst fokus i lederrollen på egne ansvarsområder/underenheter med tilhørende funksjonsbeskrivelse/mandat så reduserer det gjennomføringskraften og resultatene for ansvarsområdet. Oppgavene kan bli skadelidende og fagområdet fyller ikke den funksjonen som forventes i organisasjonen.

Prosjektet har gjennom undersøkelsene og intervjuene fått inntrykk av at det er høye forventninger fra både medarbeidere og øvrige ledere til lederrollene som er knyttet til nivå 2 i organisasjonsstrukturen (pro-rektorer, direktører og dekaner) og flere peker på at disse lederrollene er premissgiverne for organisasjonen for øvrig.

Konsekvensen av uklare roller er at utøvelsen blir utydelig og det skapes usikkerhet, frustrasjon og unødige uoverensstemmelser og konflikter i organisasjonen. Det reduserer muligheten for å utnytte kompetanse og innsats og det åpnes opp for at roller utvikles i en retning som organisasjonen ikke ønsker eller tjent med.

Uklare lederroller er en hemmende faktor for gjennomføringskraft, prestasjonsevne og effektivitet.

For mer utfyllende beskrivelser, se dimensjonene kultur og interaksjon, herunder styring og lederskap.

Mange medarbeiderroller kan oppleves som uklare

Uten å ha intervjuet mange medarbeidere antar prosjektgruppen at også medarbeidere kan ha en opplevelse av uklare roller. I undersøkelse 1 gir medarbeidere en score på 3,0 på spørsmål om arbeidsdeling mellom sentralledet og fakultetene, og en kan anta at de svarer ut fra eget perspektiv.

Prosjektgruppens inntrykk er at det er en stor sannsynlighet for at *for mange* medarbeiderroller kan oppleves som uklare når vi ser dette i sammenheng med et lite tydelig gjennomgående fagansvar og myndighetsforhold/styringsrett samt uklar arbeidsdeling både mellom enheter på institusjonsnivået og mellom institusjonsnivået og fakultetsnivået.

Det kan også ha en sammenheng med at det er vanskelig å finne frem til den styrende informasjonen (regelverk, retningslinjer, rutiner mv.) som legger rammene hvordan oppgavene skal løses. I kombinasjon med et stort tidspress i organisasjonen, som prosjektgruppen mener å ha avdekket, kan det oppstå usikkerhet hvordan oppgaver innbyrdes skal prioriteres og det blir vanskelig å bruke tid og energi best mulig.

Vi har også gjort funn på at medarbeiderroller både sentralt og på fakultet er utfordrende og belastende å utøve når fakultetenes organisering, arbeidsdeling og rolleutforming er uklar og fragmentert.

Med bakgrunn i det som er fremkommet under Interaksjon om manglende eller lite fungerende fora/arenaer, antar vi at utøvelsen av mange av medarbeiderrollene er utfordrende i hverdagen. Det er vist en uklarhet i kjennskapen til hvem som har hvilken kompetanse i andre enheter og avdelinger og dette gjør samlet samhandling med andre avdelinger og en potensiell uklar forståelse for hvor grensegangene for egen og andres rolle går.

Vedrørende administrative medarbeidere på fakultet, så scores det i undersøkelse 1 3,2 («3=verken/eller») på spørsmålet om det oppleves krysspress mellom den administrative faglinjen og fakultetet medarbeider tilhører. Gjennom intervjuene og faglinjearbeidende har prosjektet fått innsikt i hvordan mange av ulike medarbeiderroller fungerer på fakultet. Det viser seg at mange roller har en stor bredde i ansvarsområdene og mange medarbeidere er derfor knyttet til flere av de administrative faglinjene, noe som skaper utfordringer i forhold til å oppleve av mestring av oppgavene, holde seg faglig oppdatert og delta i ulike fagteam eller andre fora.

Det er også kommet frem i intervjuene at det generelt er for mange medarbeidere som har et for stort arbeidsområde og et høyt arbeidspress, -og det stilles spørsmål hvor «effektivt» dette er.

For prosjektgruppen kan det oppsummert se ut for at det er en ubalanse mellom arbeidsmengde, ansvar og oppgaver og medarbeiderens mulighet til å styre og kontrollere eget arbeid.

I en organisasjon som kan oppleves som vanskelig å orientere seg i, stort tidspress, utfordrende å finne støtteverktøy i oppgaveløsningen (styrende informasjon) og informasjon generelt så blir rolleutøvelsen utfordrende. Rolleutformingen har en nær sammenheng med organisasjonsstrukturen. Funksjonsbeskrivelse/mandat/gjennomgående fagansvar, arbeidsdeling og den styrende informasjonen er premissgivende for å utforme rollene og sikre koordinering og samordning mellom disse, -både egen enhet og på tvers av fagområder/faglinjer. For prosjektgruppen kan det se ut for at dette ikke er tilstrekkelig i hensyntatt i dag.

Konsekvensen av uklare roller vil med stor sannsynlighet påvirke utøvelsen negativt. Det skapes usikkerhet, frustrasjon og unødige uoverensstemmelser og konflikter i organisasjonen. Det reduserer muligheten for å utnytte kompetanse og innsats og det åpnes opp for at roller (ansvar og oppgaver) utvikles i en retning som organisasjonen ikke ønsker eller tent med.

Det kan videre bety demotiverte og mindre effektive medarbeidere og en opplevelse av et forringet arbeidsmiljø.

Uklare medarbeiderroller er en hemmende faktor som reduserer kvalitet, prestasjonsevne og effektivitet.

For mer utfyllende beskrivelser, se dimensjonene kultur og interaksjon.

4.7 Oppsummerende og konkluderende om fremmere og hemmere

Mandatet ber prosjektet vurdere hvilke tiltak som kan eller bør iverksettes, samt hvilke gevinster dette vil gi. Før det i neste kapittel gjennomgås forslag til tiltak, er det prosjektgruppens oppfattelse at blikket må løftes opp fra de ulike fem dimensjonene slik at tiltak sees i sammenheng og på tvers av de fem dimensjonene fra Schiefloe.

Det er prosjektgruppens syn at identifiserte hemmere innen områdene kultur, relasjoner og interaksjon kan gjøre det krevende å innføre enkeltstående tiltak knyttet til formell struktur – og den formelle strukturen er avhengig av det jobbes med enkelte hemmere innen kultur, relasjoner og interaksjon, for å få positive og vedvarende forbedringer. De ulike dimensjonene er i stor grad gjensidig avhengig av hverandre, når det kommer til tiltak. Dette er ikke enestående for HINN, men hvordan organisasjoner stort sett fungerer. Ting henger sammen.

Eksempelvis er prosjektgruppens oppfattelse at enkelte av hemmerne identifisert under relasjoner og kultur er faktorer som jobber mot endringer, som det er viktig å være bevisst på å løfte opp i videre endringsprosesser. Dette gjelder eksempelvis punktene knyttet til makt og allianser og kultur for omkamper.

De ulike fremmerne og hemmerne i delkapitlene over kan også tidvis oppfattes som overlappende, men dette er gjort med bevissthet. Hver dimensjon er behandlet isolert fra hverandre, med forståelsen for at ting henger sammen. Likevel mener prosjektgruppen at metoden som er valgt er fornuftig, for å få belyst flest mulig områder best mulig.

Schiefloe (2021) kommenterer direkte på utfordringer knyttet til fusjonsprosesser, som prosjektgruppen mener belyser også de utfordringene som er belyst ved gjennomgangen av fremmere og hemmere ved HINN i delkapitlene over. Schiefloe skriver:

En fusjon innebærer at to eller flere organisasjoner slås sammen til en felles økonomisk og juridisk enhet. [...] En rekke studier har vist at også de aller fleste fusjoner mislykkes i å nå de strategiske og økonomiske målene som er satt opp på forhånd. Studier fra Harvard (Kenny 2020) og McKinsey (2010) anslår andelen til mellom 70 og 90 prosent. Den lave suksessraten gjelder også for fusjoner i offentlig sektor, der studier som også har fulgt fusjoner over tid, viser at det selv etter nesten ti år gjenstår mye før integrasjonsprosessene er fullført (Enehaug og Thune 2007). De fleste studiene er også ganske samstemte når det gjelder årsakene: undervurdering av kulturforskjeller, manglende involvering, mangelfull planlegging, og dårlig ledelse av fusjonsprosessen.

Når de forventede resultatene av fusjonen uteblir, eller lar vente på seg, kan dette i mange tilfeller forklares med manglende erkjennelse av at organisasjoner er komplekse systemer som fungerer som et intrikat samspill mellom formelle og uformelle faktorer. Eller sagt med andre ord: Det er bare de enkleste og mest synlige delene av den organisatoriske virkeligheten som kan fremstilles i organisasjonskart og regneark. Og dersom en ikke beveger seg utenfor den strukturelle forståelsesrammen, der organisasjoner forstås som manipulerbare, formelle konstruksjoner, er det begrensede muligheter for at fusjonsprosesser skal bli vellykkede. Å få administrative systemer og IT til å spille sammen, viser seg for øvrig også ofte som vanskeligere i praksis enn på papiret. Nå viser vel erfaringene at mye "går seg til" over tid. Men den tiden kan bli ganske lang og kostnadene som påløper i form av interne samordningsproblemer, konflikter, turnover, redusert produktivitet og synkende markedsandeler, kan bli ganske store.

[...] er det mye som må samordnes dersom en skal få til en relativt friksjonsfri samordningsprosess. Dersom en skal lykkes, er der ikke tilstrekkelig å lage nye organisasjonskart, [...] selv om dette ofte også viser seg mer komplisert i praksis enn på tegnebrettet. En må også ha et bevisst forhold til, og jobbe med, de andre pentagondimensjonene. Eksempler på tema som ofte skaper problemer er språkbruk, normer og kjøreregler, etablerte praksiser, kommunikasjons- og samarbeidsformer, og måtene styring og ledelse utøves på. For å unngå en fremtidig situasjon med skiller mellom "oss" og "dem", er det også viktig å rette oppmerksomheten mot uformelle relasjoner og nettverk. Det viktigste grepet i slike prosesser er å synliggjøre de ulike dimensjonene, sette ord på utfordringene, og engasjere ansatte i utviklingsprosessene.

Prosjektgruppen mener Schiefloe formulerer dette veldig godt og gjennom dette prosjektet er det forsøkt å synliggjøre og sette ord på de utfordringene som er der tilknyttet den administrative organiseringen. Prosjektgruppen har gjennom hele prosjektet opplevd et stort engasjement for problemstillingene – og selv om det kanskje ikke er full enighet om hva som er de rette tiltakene videre, så opplever prosjektgruppen at det er en stor vilje til å gjøre de endringene det er behov for.

4.7.1 Oppsummering av de fem dimensjonene til Schiefloe

Kultur:

Det er ubrukt potensiale i bevisst bruk av kultur for å styre virksomheten i ønsket retning. Administrasjonen har klart noen kulturelle trekk som bør videreføres og styrkes. Verdier som åpenhet, autonomi, involvering, samhold og kollegialstøtte

står sterkt. Dette er verdier som med tilhørende praksis er viktige for å kunne være en lærende organisasjon med et godt arbeidsmiljø. Organisasjonen har også noen kulturelle komponenter som er til hinder for effektivitet og prestasjonsevne. Oppsummert handler det blant annet om polarisering av subkulturer, holdninger til administrasjon som fag, og kortsiktighet i oppgaveløsning der drift går på bekostning av forbedring og utvikling. Det er behov for å jobbe fram en overordnet og samlende kultur i HINN og i HINN sin administrasjon, dette synes å mangle i organisasjonen i dag.

Relasjoner:

Den relasjonelle gjennomgangen viser at de nære relasjonene ved HINN i stor grad er gode, og at dette gir seg utslag i godt faglig og personlig samarbeid og støtte. I administrasjonen ved HINN stiller man opp for hverandre. Relasjonen har et større utviklingspotensial når der er mer distanserte. Dette viser seg blant annet i tillit mellom administrative- og vitenskapelige ansatte, som kan forbedres. Det er også et potensial i å bygge strukturer for å enda bedre støtte oppunder å bygge gode relasjoner på tvers av enheter og nivåer i organisasjonen. Det er videre behov for å jobbe med å formalisere og åpne også de uformelle beslutningsprosessene ved HINN.

Interaksjon:

Det er forhold knyttet til interaksjon som har store potensialer ved seg. Det er et godt medarbeiderskap ved HINN, hvor medarbeidere opplever å ha god frihet til å utfolde seg og finne løsninger selv og at kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere stort sett oppleves som god. Det er videre en oppfattelse av at gode strukturer for samhandling innad i enheter. Videre er det flere områder knyttet til interaksjon som er utfordrende for prestasjonsevne og effektivitet. Dette handler om hvordan faglinjer og institusjons- og fakultetsleddene er koordinerte og har informasjonsflyt seg imellom, hvordan strategi- og planarbeidet kunne hatt en tydeligere rød tråd i både kobling og prosess fra HINNs overordnede strategi og ut i organisasjonen og hvordan styring og ledelse kan defineres og utøves på en tydeligere måte.

Teknologi:

Oppfattelsen er at teknologi, som inkluderer fysisk og digital infrastruktur til å støtte oppunder arbeidet, stort sett fungerer godt. Det er et forbedringspotensial knyttet til en mer helhetlig og strukturert tilnærming til digitalisering på tvers av HINN.

Formell struktur:

Det er flere sider av organiseringen som fungerer forholdsvis godt og som gjør at administrasjonen fyller sin funksjon. Det er forhold som handler om at arbeidsdelingen mellom institusjonsleddet og fakultetsleddet er avklart innenfor flere ansvarsområder og at flere opplever et tydelig gjennomgående fagansvar. Det er også en oppfatning av de administrative faglinjer med sentralisert makt over ressursene fungerer godt og at man har lyktes med å utvikle et stort omfang styrende dokumenter som gir føringer for oppgaveløsning og prosesser samt at mange opplever å ha tydelige roller. Det er også forhold som er hemmende og som viser at det er et tydelig forbedringspotensial. Det handler om at den formelle strukturen i for liten grad ser ut for å bidra til felles fokus, koordinering, stabilitet og spesialisering. I tillegg ser det ut for at den i for liten grad gir grunnlag for effektiv ressursutnyttelse, kvalitet og produktivitet (prestasjonsevne). Det er derav et behov for å endre eller justere den formelle strukturen og organiseringen.

4.7.2 Hvor begynner vi på veien videre?

Prosjektgruppen opplever at summen av alle funn knyttet til fremmere og hemmere gjør at administrasjonen har et stort forbedringspotensial i hvordan de fyller sin funksjon ved HINN. Funksjonen er beskrevet tidligere i rapporten som (1) å støtte oppunder kjernevirksomheten, gjennom å levere administrative tjenester til alle nivå i organisasjonen hvor ledere og medarbeidere er bestillere og brukere og (2) bidra til overordnet organisasjonsutvikling gjennom en kombinasjon av strategi-, utrednings- og planarbeid, som pådriver i utviklingsarbeid, som rådgiver og tilrettelegger, som operativ tjenestetilbyder og som ansvarlig for å kvalitetssikre forvaltning og drift.

Det er prosjektgruppens oppfatning at mye er veldig bra, men at det er grunnleggende forhold som bør tas tak i og videreutvikles, for å bedre bygge oppunder både de tre prinsippene for administrativ organisering fra fusjonsprosessen og de fem begrepene fra dette prosjektets mandat, alt sett i lys av de fem dimensjonene til Schiefloe.

De tre prinsippene fra fusjonsprosessen er (1) **gjennomgående fagansvar**, (2) **likeverdige tjenester** og (3) **ressurseffektiv organisering**. Prosjektgruppen opplever at knyttet til summen av de identifiserte fremmerne og hemmerne så er det flere tiltak som kan og bør iverksettes, for å tydeliggjøre det gjennomgående fagansvaret, nærme seg mer likeverdige tjenester på tvers av brukergrupper og organisere administrasjonen mer ressurseffektivt.

Fra mandatet er det fem begreper prosjektet bes vurdere den administrative organiseringen opp mot. Under mandatets kapittel om hensikt og delkapittel «hvilke effekter prosjektet skal skape», så er begrepene **prestasjonsevne** og **effektivitet** nevnt. Og under kapittelet «bakgrunn» trekkes begrepene **fleksibel** til å håndtere fremtidige endringer, organisering som

bidrar til **måloppnåelse** og grunnlag for god **gjennomføringskraft** uten at det må foretas store organisasjonsjusteringer. Prosjektgruppen opplever også her at mye fungerer godt, men at de identifiserte hemmerne er et utgangspunkt for hvor HINN bør konsentrere innsatsen for å bli enda bedre innen alle disse fem begrepene.

Med bakgrunn i en helhetstilnærming, der hvor prosjektgruppen anerkjenner at de ulike dimensjonene (formell struktur, teknologi, interaksjon, relasjoner og kultur) henger sammen og er gjensidig avhengig av hverandre, og hvor den formelle strukturen legger premissene for tiltakene i de andre dimensjonene, er det utarbeidet en liste over anbefalinger prosjektgruppen mener det er fornuftig å iverksette. Disse er belyst i neste kapittel.

5 Anbefalinger og veien videre

Prosjektgruppen har i mandatet fått i oppdrag å vise et bilde av hvilke tiltak som kan eller bør iverksettes, samt hvilke gevinster tiltakene kan gi. Anbefalingene er listet opp under og gevinstene for alle tiltakene er direkte knyttet til å redusere negativ effekt av de identifiserte hemmerne, med formål om å styrke organisasjonens effektivitet, prestasjonsevne, fleksibilitet, gjennomføringskraft og måloppnåelse.

For alle punktene anbefales en tilnærming, hvor det overordnet bør diskuteres og oppnås en felles forståelse for nåsituasjonen - både relatert til positive og negative forhold knyttet til anbefalingen - og definere de gapene som er mellom dagens og ønsket situasjon. Videre anbefales det å definere en plan for å jobbe langsiktig med strukturerte tiltak for å lukke gapene. Det anbefales gjennom prosessene å inkludere en bredde av organisasjonen gjennom en kombinasjon av arbeidsgruppemøter, intervjuer og skriftlige gruppearbeid. Det er videre viktig å forankre, informere om og være tydelig i beslutningene som tas.

Mandatet ber prosjektet synliggjøre hvilke gevinster en kan oppnå gjennom anbefalingene og tiltakene, og overordnet retter disse gevinstene (eller effektene) seg til å forbedre områdene identifisert som hemmere gjennom analysen i kapittel 4.

Prioritet og rekkefølge.	Anbefaling/Tiltak som fører frem til løsninger - se utdypende informasjon om de ulike dimensjonene.
1	Gjennomgå og vurdere den overordnede funksjonsinndelingen. Anbefalingen innebærer følgende: Vurdere hvordan de administrative oppgavene skal splittes opp og fordeles mellom administrasjonen og fakultetene, noe som innebærer en gjennomgang av hvordan oppgavene løses med størst kvalitet og effektivitet. Det må gjøres en overordnet og grundig vurdering av oppgavenes kompleksitet, behov for standardisering/kvalitetssikring/kontroll, planlegging og innbyrdes eller gjensidige avhengigheter. Det må videre vurderes ulike behov for spesialisering, innenfor administrasjonens funksjonsområder/ansvarsområder.
2.	Gjennomgå og avklare hvordan ansvar- og makt fordeles mellom administrasjonen og fakultetene. Anbefalingen innebærer følgende: - Avklare og vurdere den overordnede organisasjonsstrukturen slik at den sikrer tilstrekkelig fokus, stabilitet og koordinering. - Vurdere rektors lederspenn for å bedre sikre den overordnede styringen og koordineringen mellom administrasjonen og fakultetene - Tydeliggjøre styringsstrukturen/myndighetsforholdene og styringsretten mellom administrasjonen og fakultetene som grunnlag for tydeliggjøring av gjennomgående fagansvaret og den myndighet/styringsrett faglinjen skal utøve. - Som en del av styringsstrukturen tydeliggjøres og beskrives også beslutningslinjer og beslutningsprosessene. - Sentralisering vs. desentralisering må vurderes med bakgrunn i funksjonsinndelingen og de grunnleggende hemmerne som den formelle strukturen ser ut for å gi i dag. Det handler om at de administrative ressursene utnyttes i begrenset grad, både kapasitets- og kompetansemessig, slik at administrasjonen kan fylle sin funksjon på en langt bedre måte enn i dag. - Sterkt vurdere økt grad av sentralisering med <u>desentralisert plassering</u> av ressursene innenfor alle de administrative fagområdene. Dette som virkemiddel for bedre og mer samlet styring av ressursene, for å ta de overordnede strategiske grepene som sikrer bedre og likeverdige tjenester til samtlige fakulteter og bedre tilgang til spisskompetanse. - Sterkt vurdere en organisatorisk styrking av og eierskap til felles strategi- og planprosesser for <u>hele</u> organisasjonen, for å styrke arbeidet og gjøre det mer helhetlig.

	Vurdere og tydeliggjøre hvordan strukturen sikrer nødvendig kommunikasjon og informasjon horisontalt og vertikalt i organisasjonen.
3.	Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra pkt. 1 og 2. Mellom administrasjonen og fakultetene, hvor alle administrative årsverk inkluderes, -også de som ikke har en faglinjetilknytning i dag.
4.	Gjennomgå, tydeliggjøre og plassere ansvaret for oppgaver/områder for hver av de administrative faglinjene. Anbefalingen innebærer å gjennomgå og vurdere: - Ansvarsområder/oppgaver som i dag har en utydelig eller uavklart ansvars plassering. - Det vises til utydelig/uavklarte ansvarsområder (og eventuelle andre områder som er fremkommet under punkt 1.) som er angitt under formell struktur. - Ansvarsområder som eventuelt bør vurderes flyttet mellom faglinjene.
5.	Gjennomgå og avklare bemanning og ressursfordeling med utgangspunkt i resultatet fra punkt 1-4. Mellom de ulike administrative faglinjene med utgangspunkt i funksjonsinndelingen/oppgaveinndelingen.
6.	Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive det gjennomgående fagansvaret for hver av de administrative faglinjene med utgangspunkt anbefalingene under punkt 1, 2 og 3. Anbefalingen innebærer å tydeliggjøre og beskrive: - Det gjennomgående fagansvaret (konkretisering av ansvar, oppgaver/prosesser og aktiviteter faglinjen skal ha ansvar for med tilhørende beskrivelse av myndighetsforhold og styringsrett. - Vurdere grenseoppganger og sammenhenger med øvrige faglinjer som grunnlag for - Sikre helhetlig oppgaveløsning/tjenester. - Identifisere og beskrive hvilke faglinjer/underheter/fagområder som bør samhandle og koordinere oppgaver. - Identifisere og beskrive faglinjer/enheter/fagområder hvor samsstyring og samledelse er nødvendig. - Identifisere og opprette tverrgående team.
7.	Gjennomgå og forenkle, tilgjengeliggjøre styrende dokumentasjon (regelverk, rutiner, retningslinjer, systemer, strukturer mv.) og sikre at disse følges. Anbefalingen innebærer å: - Vurdere hvordan den styrende informasjonen kan forenkles og bruken effektiviseres. - Sikre at styrende dokumentasjon blir tilgjengeliggjort, tatt hensyn til og fulgt. Det anbefales å utarbeide en plan for hvordan hvert av punktene konkret skal følges opp.
8.	Gjennomgå, tydeliggjøre og beskrive leder- og medarbeiderroller med utgangspunkt i det gjennomgående fagansvaret og myndigheten/styringsretten. Anbefalingen innebærer å tydeliggjøre og konkret beskrive: - Lederrollene innenfor faglinjens enheter og sikre vertikal og horisontal sammenheng. Tydeliggjøre rollen (hva skal denne aktivt bidra med, hvilke resultater forventes, ansvar, oppgaver og myndighet/styringsrett/fullmakter) og hvilke definere andre samhandlende roller innad i faglinjen, andre faglinjer eller fakultetsroller. - Medarbeiderroller med ansvars- og oppgaver. Tydeliggjøre hva rollen aktivt skal bidra med, hvilke resultater forventes, ansvar, oppgaver og myndighet samt identifisere samhandlende roller innad i egen enhet, andre faglinjer og fakultet.

	Rollebeskrivelser er en utvidelse av dagens stillingsbeskrivelser. Lederrollene må ta utgangspunkt i hvordan ledelse og styring skal defineres og utøves i HINN. Det er videre viktig at tydeliggjøringen tar utgangspunkt i hvilket nivå ledelse skal utøves på.
--	---

Anbefaling og tiltak som bør jobbes med i parallell med tiltakene over	
Jobbe strukturert og bevisst med utvikling av organisasjonskultur i HINN. Anbefalingen innebærer: • å jobbe strukturert og bevisst med en overbyggende og felles kultur i HINN med et langsiktig perspektiv. • å jobbe med å synliggjøre og definere kulturforskjeller- og likheter mellom campuser, faglinjer og fakulteter, med mål om økt forståelse, ikke likhet. • I tillegg er det i analysen av hemmere og fremmere løftet en kultur for omkamper, som er viktig å ta med inn i arbeidet. • å vurdere nåværende og ønsket kultur nærmere, definere gapet mellom disse, og videre derfra lage strukturerte tiltak for å redusere gap. Dette inkluderer grundigere vurderinger knyttet til kulturelle forhold som diskurser og maktforhold, verdier og holdninger, vaner og væremåter og andre relevante kulturelle forhold. Kulturelle forhold i HINN kan i ulike tilfeller være utfordrende for implementering av endringer knyttet til den formelle strukturen, og det å jobbe strukturert med kulturen i HINN mener prosjektgruppen er fornuftig.	
Jobbe strukturert og bevisst med utvikling av relasjonene og samhandlingen i HINN Anbefalingen innebærer følgende: • Å jobbe strukturert og bevisst med å styrke relasjonene, fellesskapet/samholdet og tillitten gjennom å tilrettelegge for bedre og tettere samhandling mellom ansatte i faglinjer, på tvers av faglinjer og fakulteter. ◦ Etablere flere kunnskapsfellesskap mellom medarbeidere med ulike og spesialisert kompetanse. ◦ Etablere nye faglige fellesskap mellom medarbeidere som har likeartede oppgaver. • Utarbeide informasjon over kontaktpunkter over med ansvarsområder og oppgaver knyttet til administrative faglinjer og tjenesteområder. • Identifisere hvilke roller (leder- og medarbeiderroller) som bør samhandle med hverandre (i et nettverk/team) for best mulig oppgaveløsning og koordinering.	
Jobbe strukturert og bevisst med digitalisering i HINN Anbefalingen innebærer følgende: • Å jobbe helhetlig med digitaliseringsinitiativ på tvers av hele organisasjonen, med god koordinering og struktur på tvers av alle initiativer. • Definere mandatet og myndigheter tilknyttet hvor ansvaret for dette skal ligge.	

Avslutningsvis inviteres det til faglinjebaserte tilbakemeldinger fra prosjektgruppens side direkte til hver faglinje.



Arkivsak-dok. 17/04737-29
Saksbehandler Hans Petter Nyberg

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato

ORIENTERING OM ARBEIDET MED Å DEFINERE HVILKE FAGOMRÅDER OG FORSKNINGSMILJØER SOM KAN FINNE SIN Plass I INNLANDET SCIENCE PARK

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret tar saken til orientering

Sammendrag:

Dette saksfremlegget følger opp styrets tidligere behandlinger og diskusjoner av denne saken. I møtet den 15. juni ble dette vedtaket fattet:

Styret ønsker til neste styremøte å få beskrevet følgende i saken;

- 1) Hvilke fagområder og forskningsmiljø i HINN er tenkt inn i et Innlandet Science Park (ISP), og hvordan ivaretar det HINN sin ambisjon om styrking av sine forskningsmiljø?*
- 2) Hvordan påvirker en lokalisering i ISP løsningene som er beskrevet i KVVU på Hamar?*

En forpliktende avtale med ISP skal behandles og vedtas av styret.

Rektor ga etter dette prorektor FoU i oppdrag å følge opp vedtaket. Den 22. august var det møte mellom Sparebankstiftelsen Hedmark og høgskolens ledelse. Førstnevnte var representert ved Kristin Vitsø Bjørnstad, Leder for Samfunn og Gaver i Sparebankstiftelsen Hedmark, Tore Anstein Dobloug, Daglig leder i stiftelsen, og direktør Innlandet Science Park, Anette Mellbye. Høgskolen var representert ved rektor Peer Jakob Svenkerud, stabssjef Hans Petter Nyberg og prorektor Arild Hovland. Møtet fornyet relasjoner, bekreftet høgskolens interesse og la med det grunnlaget for det konkretiseringsarbeidet som nå må finne sted.

Dette saksfremlegget beskriver hvilket faglig innhold HINN per nå ser for seg å bidra med inn i ISP. Hvordan dette vil påvirke arbeidet med fremtidig studiestedsutvikling på Hamar vil inngå som en del av styreseminaret.



Rammer for arbeidet

Foreløpig er det kun Senter for digitalisering og bærekraft (CREDS), lokalisert til Kongsvinger, som kan knyttes direkte til samarbeidet rundt Innlandet Science Park. Hvilke områder utover det, hvordan og hvor høgskolen skal involveres med Innlandet Science Park, er ikke fastsatt, kun antydning, som her i styresak 4-5-22 (jnr. 17/04737-26).

Hvilke fagområder og disipliner er aktuelle fra HINN inn i ISP?

- er det bare fakultet som har aktivitet på studiestedet som kan bidra?

HINN har en portefølje av utdanningstilbud og forskningsområder som i stor grad bygger opp under vår profil som en høgskole med store profesjonsutdanninger. Dette er områder hvor det umiddelbart kanskje er vanskelig å se hvordan de vil finne sin plass i ISP. Samtidig er det allerede identifisert områder som er meget aktuelle som f.eks. bærekraft og digitalisering, bioteknologi, spillutvikling og visualisering.

HINNs evt. bidrag må antagelig uansett ta utgangspunkt i den portefølje og profil vi har slik at det ikke utvikles særskilte tilbud og aktiviteter for å passe inn i ISP.

ISP har ved oppstarten fysisk tilstedeværelse ved noen av våre studiesteder, og beskriver selv at de ser for seg at det de ulike stedene hvor ISP har sin aktivitet kan tillegges et særlig ansvar for ulike fagfelt. HINN må selv ta stilling til om det bare er fakultet som tilhører de forskjellige studiestedene som skal delta i den tilhørende ISP. Er det eksempelvis bare fag fra HSV som er aktuelle deltakere ved ISP Elverum?

Andre områder enn de som er nevnt i saksframlegget kan tenkes. Direktør i Sparebankstiftelsen, Tore-Anstein Dobloug, formulerer det for eksempel slik i en e-post datert 15-9: «Vårt utgangspunkt er at vi snakker om miljøer relevant for næringslivet – dvs. at biotek / agriteknologi, gaming, handelshøyskole og fremtidige IT-studier er mest aktuelt for HINN sin del.» Det samsvarer i prinsippet godt med det som er nevnt internt ved høgskolen. Formuleringen «miljøer relevant for næringslivet», er notert og lagt til grunn, det samme gjelder prinsippet om synergier mellom utdanning, forskning og næringsliv.

Oppgaven nå er forstått som knyttet til faglig konkretisering, slik at den planleggingen kan komme videre hos ISP, og slik at styret kan ta stilling til hva det ønsker. Sparebankstiftelsen har i utgangspunktet det tidligere Hedmark som nedslagsfelt og ansvarsområde, men har likevel bidratt med svært betydelige summer i støtte til det som i praksis har vært høgskolevirksomhet i hele det nåværende Innlandet. Styret har diskutert geografiske forhold knyttet til samarbeidet og høgskolens videre involvering, uten at det har avtegnet seg noen klare grensedragninger eller retningslinjer. I kommunikasjonen med fakultetene har denne diskusjonen blitt lagt til side. Kongsvinger og CREDS er allerede nevnt. Vi har lagt til grunn at det i denne runden av avklaring, vil dreie seg om involvering knyttet til en planlagt større



utbygging i Hamar. I fortsettelsen av dette kommer også utbygging i Elverum, i tilknytning til anlegget på Terningen. Uansett geografisk plassering av forsknings- og undervisningsaktiviteter eller støttetjenester, vil det være et formål at fagmiljøer også fra andre steder skal involveres og dra nytte av samarbeidet. Dette er tydelig uttrykt i diskusjoner i styret, og lagt til grunn her.

Videre arbeid

Gitt saksframlegget som lå til grunn for styrets siste behandling, samt tilbakemelding fra Sparebankstiftelsen, er det bedt om faglige innspill og interesseerklæringer fra fakultetene ved høgskolen. Tiden har vært knapp, og de ulike innspillene speiler dette. De varierer betydelig når det gjelder format og nivå, men er forsøkt presentert noenlunde samlet og oversiktlig.

Under oppsummeres kort det som så langt har kommet inn, gruppert etter de ulike fakultetene. Innspillene vil legges til grunn for en felles workshop den 21. oktober, hvor alle fakultetsledelsene er representert sammen med prosjekt Innlandet Science Park / Sparebankstiftelsen Hedmark og prorektor FoU / Forskningsavdelingen.

ALB

Fakultetet har tidligere i prosessen rundt Innlandet Science Park investert vesentlig i avklaring og konkretisering. Dekan har formidlet informasjon om dette arbeidet, og nevner konkret disse områdene nå:

- One Health (Healthy People – Healthy Environments – Healthy Animals)
- One Health – Enabling technologies
 - Transgenics & CRISPR-related (epi)genome editing
 - (Epi)genomics and (epi)transcriptomics
 - Bioinformatics, biostatistics and machine learning
 - Bioprocess technology for added value and circular bioeconomy from blue-green biomass
 - Sustainable fertility and advanced reproductive technologies in food producing species
 - GPS, robotics, drone, camera & VR technology for use in agriculture, forestry & wildlife management
- One Health – Sustainable breeding systems
- Bioinformatics & Bio-discovery research group
 - Collaboration with all research groups at Biotech, together with Blæstad, AMEK and HSV, Faculties at HINN
 - Strong collaboration with regional partners (SIHF, Hoff, HeadIT, Geno, Klosser, NCE, Heidner, etc.)
- One Health - Tackling Antimicrobial Resistance through Sustainable goals
- One health – wildlife management
- One health - Ecophysiology

De ulike punktene over er substansielle og tidligere formidlet. Fakultetet presiserer dette som godt begrunnet og forankret. Sentrale fagpersoner ved fakultetet deltok i utvikling og konkretisering.



HHS

HHS er primært fordelt på studiestedene Lillehammer og Rena. CREDS er lokalisert på Kongsvinger. Østlandsforskning har kontorer på Hamar i tillegg til Lillehammer. Siden CREDS er godt innbakt i planer for ISP på Kongsvinger berører vi ikke dette senteret videre i dette notatet. På Kongsvinger er også noen av fakultetets studier lokalisert, blant annet en fordypning innen Master i økonomi og ledelse (MØLED) og BA i bærekraftsøkonomi. Videre er noen studier innen ekstern finansiert EVU lokalisert på Kongsvinger.

Resten av HHS vil fortsatt i all hovedsak være lokalisert på Rena og Lillehammer. Vi ser likevel for oss at ISP på Hamar kan spille en rolle, og vi mener at fakultetet kan bidra inn i det påtenkte økosystemet. Det er to gode muligheter for bidrag:

- 1) Østlandsforskning kan med sine medarbeidere på Hamar lokaliseres inn i ISP – Hamar. Østlandsforskning har stor kompetanse innen velferdstjenester og lokalsamfunn, næringsøkonomi, reiseliv og kulturelle næringer, arbeid og inkludering og forvaltning av naturressurser. Østlandsforskning kan derfor bidra til synergier mellom utdanning, forskning og næringsliv.
- 2) HHS har en betydelig forskningsaktivitet i samspill med samfunns- og arbeidsliv (et meget godt eksempel er REDINN (Regional dynamics and innovation capabilities in non-metropolitan contexts)). I slike forskningsprosjekter kan forskere ved fakultetet bruke økosystemet ved ISP-Hamar i perioder der forskningsprosjektet pågår. Dette vil kunne bidra til synergier og å binde regionen tettere sammen ved at forskere som har arbeidssted Lillehammer, Rena eller Kongsvinger i kortere perioder inngår i økosystemet ved ISP sammen med andre aktører fra regionen.

HSV

HSV fremhever som viktig å erkjenne at innen helse er det en rekke områder som direkte eller indirekte vill kunne nyttiggjøre seg av ISP, og som også knytter oss til næringslivet.

Helsevitenskapene (med tilstøtende fagområder) står sterkt i høgskolen og i Innlandet, herunder beredskap, krisehåndtering, helseledelse, psykisk helse, biologisk helse, rehabilitering, intensiv/operasjon. Disse er svært relevante for Science Park-konseptet, både på Hamar og på Elverum. Næringslivspotensial ligger blant annet i skjæringspunktet mellom de ulike fagområdene og spill (AR/VR)/bioteknologi / dataprosessering (AI). Science Park-konseptet vil stimulere innovasjons- og utviklingsprosesser, knyttet til både identifiserte effektområder (e.g. psykisk helse / krisehåndtering og AR / VR, samt human helse og AI / bioteknologi) og mindre utforskede effektområder. Disse prosessene vil akselereres gjennom samarbeid Science Park-forankrede samarbeid mellom private og offentlige fagklynger, herunder Høgskolen i Innlandet ved HSV (men også HHS og AØB), Hæren, NAV og Sykehuset Innlandet.

Noen momenter som bør nevnes:

Hamar



- HSV har betydelig samarbeid med bioteknologimiljøet på Hamar (AØB) knyttet til human helse / folkehelse / biomarkører / store data (AI / Biotek), med mulige skjæringspunkter med agritek. Dette bør være en sentral komponent i bioteksatsingen, med fokus på blant annet interaksjoner med livsstil, og kan sees i sammenheng med satsingen på antibiotikaresistens (samme behov for metoder/analysekompetanse mm). Befolkningen blir gradvis eldre – helseutfordringene blir flere – her er det rom for betydelig innovasjon.
- HSV har en forsknings- og utviklingsportefølje innen AR/VR, med fokus på blant annet beredskap og helsegevinster. Samarbeid med blant annet Spillskolen (Hamar) og Sykehuset Innlandet (Sanderud)

Elverum

- HSV har betydelig samarbeid med Hæren, blant annet knyttet til kompetanseprosjektet Østerdal sivilmilitære samarbeid og knyttet til fysisk fostring/trening. Hæren er en stor aktør på Elverum, som vil bli enda større i fremtiden (ekspansjon). Dette inkluderer blant annet Centre of Excellence – Cold Weather Operations, et kompetansesenter for NATO knyttet til militære operasjoner i kaldt klima. Her finnes det garantert skjæringspunkter med næringspotensial mellom Science Park-konseptet/HSV(+HHS)/Hæren på den ene siden og ulike fagområder på den andre siden (e.g. beredskap, ledelse, krise, psykisk helse, rehabilitering, intensiv/operasjon, fysisk trening)

LUP

Også ved dette fakultetet er det tidligere i prosessen rundt Innlandet Science Park investert vesentlig med tanke på avklaring og konkretisering. Dekan har formidlet informasjon om dette arbeidet, og nevner konkret disse områdene nå:

- Future Classroom Lab, konkret etablering i Science Park. Grunnlaget er å finne i eksisterende virksomhet / kompetanse ved fakultetet:
 - bruk av VR / Spill i lærerutdanningene
 - utvikling av ny VR- og spillbasert læringsteknologi (EdTech)
 - bærekraft
 - CCL (Senter for samarbeidslæring for bærekraftig utvikling)
 - SePu (Senter for praksisrettet utdanningsforskning), videreutvikling som nasjonalt senter
 - fakultetets generelle kompetanse innen det flerkulturelle og flerspråklige arbeids- og næringsliv

DNF

Fakultetet har stor interesse for å delta i utviklingen av Innlandet Science Park, ikke minst i samarbeid med AMEK. Vurderingen fra så vel fakultetet som fra prorektor, er at de vil kunne spille en sentral rolle i den videre utviklingen av Innlandet Science Park, og at deltakelse i dette arbeidet også kan bidra til å styrke samarbeidet mellom DNF og AMEK.

AMEK



For AMEK er etableringen av Innlandet Science Park (ISP) et meget viktig initiativ og prosjekt, både i form av lokaler og det ISP er ment å være med innovasjon, klynge, næringsutvikling, forskning og utvikling. Fakultetet ser sine fagområder naturlig inn i de faglige rammene som er skissert for ISP. De to instituttene på AMEK, Spillskolen og TV-skolen, er sammen med Filmskolen hver for seg unike og ledende fagmiljø nasjonalt. Innovasjon og utvikling av både produksjonsmetoder og fortellerspråk står sentralt i vårt arbeide innen både FoU og KU. Fagområdene spenner fra programmering og informatikk til kunstfaglige fremstillinger. De unike posisjonene kan kun ivaretas hvis fagmiljøene sikres mulighetene for å stadig være faglig ledende og oppdaterte teknisk, teknologisk – og når det gjelder kompetanse. AMEK fremhever at vil det være av stor betydning å være med og til stede, på innsiden av klyngen i ISP. Å være med i nettverkene og næringsutviklingen i det daglige. Det er ønskelig for dem å være til stede så mye som mulig, med så mye aktivitet som mulig innenfor det ISP skal være.



Arkivsak-dok. 22/03113-3
Saksbehandler Lars Petter Mathisrud

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato
03.10.2022

SAMARBEID- OG SAMORDNINGSPROSESS DNF OG AMEK - STATUS PR. ULTIMO SEPTEMBER 2022

Forslag til vedtak/innstilling:

Høgskolestyret tar informasjon om status i prosessen mellom DNF og AMEK til orientering.

Sammendrag:

Det vises til O-sak 14/22 til styret 15.06.22 om videre utvikling av samarbeidet mellom Den norske filmskolen (DNF) og Fakultet for audiovisuelle medier og kreativ teknologi (AMEK). Høgskolestyret gis her en orientering om status i arbeidet,

Status i arbeidet

Den generelle tilbakemeldingen er at arbeidet er i gang på begge fakultetene, og samarbeidet på ledernivå er etablert. Det er likevel viktig å understreke at en stor grad av fokus i perioden fra styret ble orientert i juni og fram til ultimo september nødvendigvis har vært studiestart, at dekan ved DNF startet 1. mars og har måttet løse en rekke interne oppgaver ved fakultetet og at dekan ved AMEK først tiltrer fullt i dekanstillingen 1. november. Disse forholdene har naturlig nok betydning for arbeidet, og det er nødvendig å bruke de nærmeste ukene på å konkretisere arbeidsform videre. Det er likevel gjort et godt arbeid både sammen og på begge fakulteter for å etablere grunnlag for en god prosess videre, noen stikkord til dette er:

- Deltakelse på hverandres ledermøter
- Samarbeid om ansettelse av felles prodekan FoU
Begge fakultetene har hatt prosesser knyttet til ansettelse av prodekan FoU i 50 % stilling. Med bakgrunn i disse prosessene arbeides det nå med muligheten til å få på plass en felles 100 % prodekan for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid som skal ha fokus på å utvikle FoU/KU-virksomheten for AMEK og DNF samlet,
- Felles forståelse av at etablering av ny ph.d. er et felles anliggende for begge fakulteter
- Medarbeideres involvering
Medarbeiderne gir uttrykk for en generell positiv holdning samarbeid. Det er for tidlig å legge frem en konkret plan for involvering, da det jobbes med å kartlegge intern kapasitet og engasjement tilgjengelige økonomiske ressurser.



- Den videre utviklingen av samarbeidet har vært tema på lederseminar og personalmøter ved begge fakulteter i august og september hvor det har kommet fram forhold som tas med inn i det videre arbeidet som f.eks. ønske om å bli bedre kjent med hverandres faglig virksomhet, utfordringer og muligheter på begge fakultet, representasjon og deltakelse i prosessen, lokaliseringsproblematikk, samarbeid i tekniske og administrative funksjoner mm. Dette er forhold som vil bli fulgt opp ved begge fakulteter og i utarbeidelse av mer konkrete planer for samarbeidsprosessen på tvers av fakultetene.

Rektor mener at prosessen er kommet godt i gang, at det er et positivt engasjement og ser at det er etablert et godt samarbeid mellom fakultetene på ledernivå og delvis også blant medarbeidere. Det videre arbeidet med en konkret plan vil bli fulgt opp fra institusjonsnivå. Høgskolestyret vil bli holdt orientert om det videre arbeidet.



Arkivsak-dok. 22/03468-2
Saksbehandler Håkon Rønnes

Saksgang
Høgskolestyret

Møtedato
03.10.2022

DELÅRSREGNSKAPET FOR 2. TERTIAL 2022

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret tar delårsregnskapet for 2. tertial 2022 til orientering.

Sammendrag:

Krav til rapportering av delårsregnskap for 2. tertial 2022 til Kunnskapsdepartementet er beskrevet i brev av 22. august 2022.

Delårsregnskapet, som rapporteres til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) innen 01. oktober, avgis administrativt med rektors signatur på ledelseskommmentarene, og ligger tilgjengelig på nettsiden til DBH (https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/okonomi/statistikk-side/13.1?undermeny=okonomi_regnskapoppsett).

HINN hadde et positivt resultat per 31.08.22 på kr 38,9 mill., hvorav BFV hadde et resultat på kr 34,4 mill. og BOA-O et resultat på kr 4,5 mill. I tillegg utgjorde endring i utsatt inntekt i Note 15, del III kr 3,7 mill. Den totale kapitalendringen i perioden var dermed kr 42,6 mill., som er kr 52,9 mill. bedre enn budsjettet.

Tabell 1. Resultat og kapitalendring per 2. tertial 2022.

	Regnskap per		Budsjettert	
	2. tertial		kapitalbruk per	
			2. tertial	
			Avvik	
BFV	34 387	-	9 403	43 790
BOA	4 514	-	3 967	547
Periodens resultat	38 901	-	5 436	44 337
Note 15, del 3	3 681	-	4 935	8 616
Sum kapitalendring	42 582	-	10 371	52 953

Tall i 1 000,-

Negativt fortegn angir bruk av kapital, mens positivt fortegn viser tilføring av kapital.



Vedlegg:

1. Virksomhetsrapport for 2. tertial 2022
2. Ledelseskommentarer til delårsregnskapet for 2. tertial 2022



Virksomhetsrapport for 2. tertial 2022



1 Økonomi

Virksomhetsrapport per 31.08.2022 (2. tertial) rapporterer status for Høgskolen i Innlandet (HINN) innen områdene økonomi, HR og forskning.

Tabell 1 viser en oversikt over forkortelser benyttet i dokumentet.

Tabell 1. Forkortelser benyttet i dokumentet.

HA	Høgskoleadministrasjonen
ALB	Fakultet for anvendt økologi, landbruksfag og bioteknologi
LUP	Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk
HSV	Fakultet for helse- og sosialvitenskap
AMEK	Fakultet for audiovisuelle medier og kreativ teknologi
HHS	Handelshøgskolen Innlandet – fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Dnf	Den norske filmskolen
AØB	Ph.d. i Anvendt økologi og bioteknologi
INTOP	Ph.d. i Innovasjon og tjenesteyting – offentlig og privat
AUD	Ph.d. i Audiovisuelle medier
PROFF	Ph.d. i Profesjonsrettede lærerutdanningsfag
BUK	Ph.d. i Barn og unges oppvekst, deltakelse og kompetanseutvikling
HELVEL	Ph.d. i Helse og Velferd

1.1 Årsbudsjett 2022

Tabell 2 viser budsjettert kapitalbruk i 2022. HINN budsjetterer med et merforbruk på kr 102,6 mill. innen den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV) og et overskudd på kr 6,3 mill. innen oppdragsvirksomheten (BOA-O). Totalt et merforbruk på kr 96,3 mill. Merforbruket er i hovedsak knyttet til økning i antall årsverk for videre faglige satsinger.

Tabell 2. Årsbudsjett 2022.

Budsjett	Årsbudsjett 2022
Bevilgning	1 356 228
Andre inntekter	327 948
Investeringer	- 70 676
Lønnskostnader	- 1 183 304
Andre driftskostnader	- 521 539
Budsjettert resultat	- 91 343
Supplerende tildeling (ikke inntektsført)	- 4 935
Sum kapitalendring	- 96 278

Tall i 1 000,-

Bevilgning knyttet til konkrete oppgaver som ikke er gjennomført på balansedagen er klassifisert som ikke inntektsført bevilgning, og presentert i Note 15, del III. Eksempelvis supplerende tildelinger.

1.2 Resultat og prognose per 2. tertial

1.2.1 Resultat og kapitalendring

HINN hadde et positivt resultat per 31.08.22 på kr 38,9 mill., hvorav BFV hadde et resultat på kr 34,4 mill. og BOA-O et resultat på kr 4,5 mill. I tillegg utgjorde endring i utsatt inntekt i Note 15, del III kr 3,7 mill. Den totale kapitalendringen i perioden var dermed kr 42,6 mill., som er kr 52,9 mill. bedre enn budsjettert.

Tabell 3. Resultat og kapitalendring per 2. tertial 2022.

	Regnskap per		Budsjettert kapitalbruk per	
	2. tertial		2. tertial	
				Avvik
BFV	34 387	-	9 403	43 790
BOA	4 514	-	3 967	547
Periodens resultat	38 901	-	5 436	44 337
Note 15, del 3	3 681	-	4 935	8 616
Sum kapitalendring	42 582	-	10 371	52 953

Tall i 1 000,-

Negativt fortegn angir bruk av kapital, mens positivt fortegn viser tilføring av kapital.

Per 2. tertial var driftsinntektene kr 12,6 mill. høyere enn budsjett, som i all hovedsak skyldes utsatte investeringer¹. Videre var det et positivt lønnsavvik på kr 27,2 mill. som følge av vakanser og kr 4,5 mill. i positivt avvik på driftskostnader. I sum utgjorde dette avviket på periodens resultat kr 44,3 mill. Endringer i utsatt inntekt i Note 15, del III utgjorde et avvik på kr 8,6 mill. tilknyttet supplerende tildelinger.

Under følger en nærmere beskrivelse av avvikene tilknyttet driftsinntekter- og kostnader.

Driftsinntekter

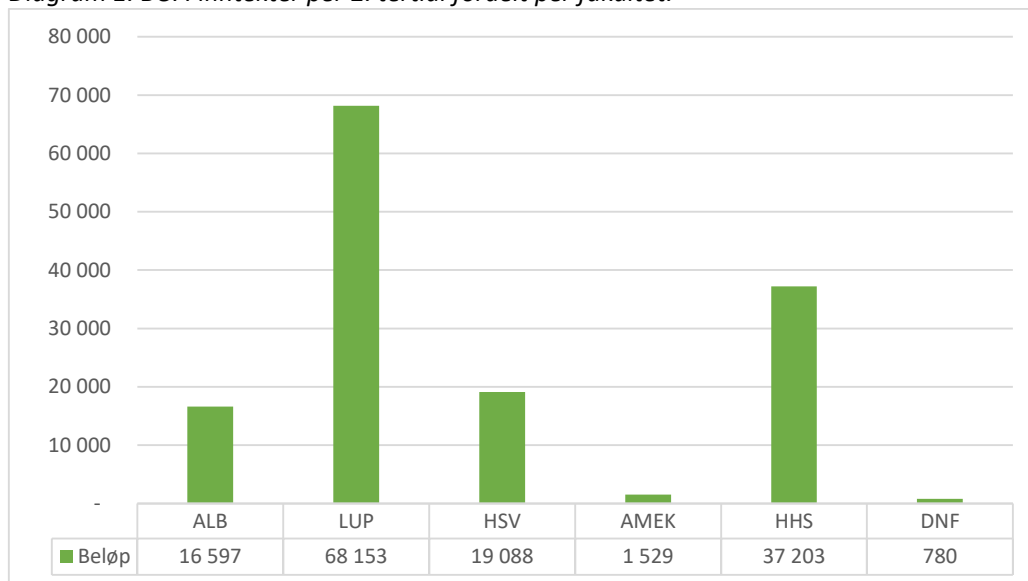
HINN hadde per 2. tertial kr 1 104,7 mill. i driftsinntekter, noe som er kr 12,6 mill. høyere enn budsjett, og kr 80,7 mill. høyere enn samme periode i 2021. Økningen fra 2. tertial 2021 til 2. tertial 2022 skyldes høyere bevilgning, med kr 47,1 mill., samt andre inntekter med kr 34,0 mill.

Per 2. tertial var det et avvik knyttet til investeringer på kr 10,6 mill. Dette er i hovedsak knyttet til forsinkelser i forbindelse med ombygging på Rena, parkeringsplasser på Lillehammer og omgjøring av lokaler på Hamar. Til tross for forsinkelser forventes det at planlagte investeringer i all hovedsak gjennomføres inneværende år. Dette er tatt høyde for i prognosen.

Per 2. tertial var inntekter fra den eksterntfinansierte virksomheten (BOA-O og BOA-B) på kr 144,3 mill., en økning på kr 20,6 mill. sammenlignet med samme periode i 2021. Økningen er i hovedsak knyttet til tilskudd og overføringer fra statlige etater. I tillegg utgjorde gaver en økning på kr 11,8 mill. og andre driftsinntekter på kr 1,6 mill. Diagram 1 viser BOA-inntekter per 2. tertial fordelt per fakultet.

¹ Høgskolen fører sitt anleggsregnskap iht. bestemmelsene i SRS 17, som innebærer at investeringer føres som en inntektsreduksjon på anskaffelsestidspunktet.

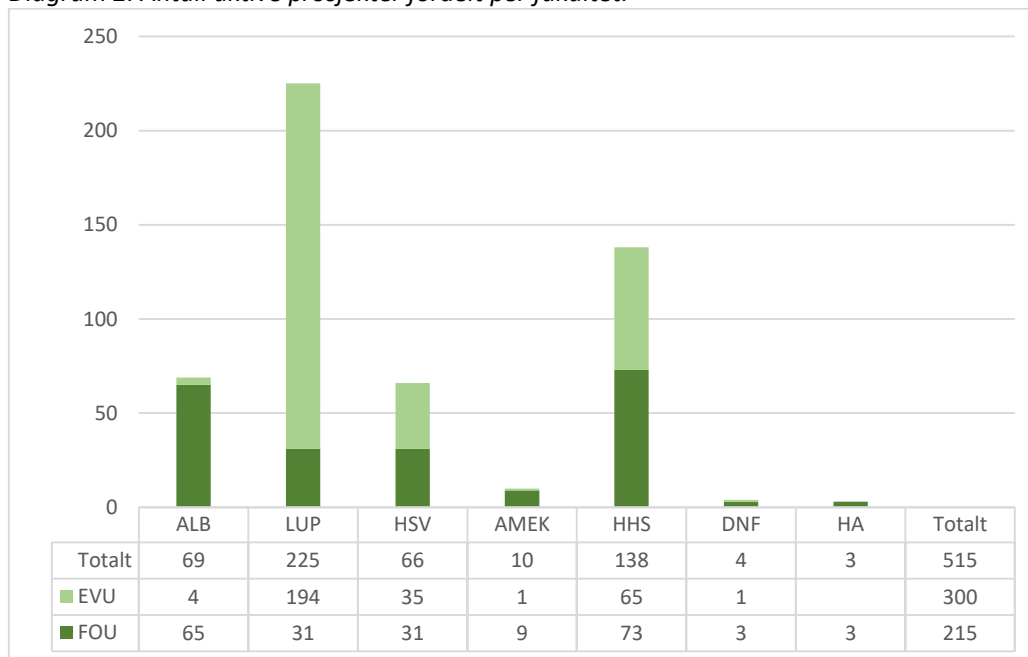
Diagram 1. BOA-inntekter per 2. tertial fordelt per fakultet.



Tall i 1 000,-

Diagram 2 viser antall aktive BOA-prosjekter per 2. tertial fordelt på henholdsvis etter- og videreutdannings-prosjekter (EVU) og FoU-/KU-prosjekter. Per 2. tertial hadde HINN totalt 515 aktive prosjekter, hvorav 300 EVU-prosjekter og 215 FoU-prosjekter.

Diagram 2. Antall aktive prosjekter fordelt per fakultet.



Driftskostnader

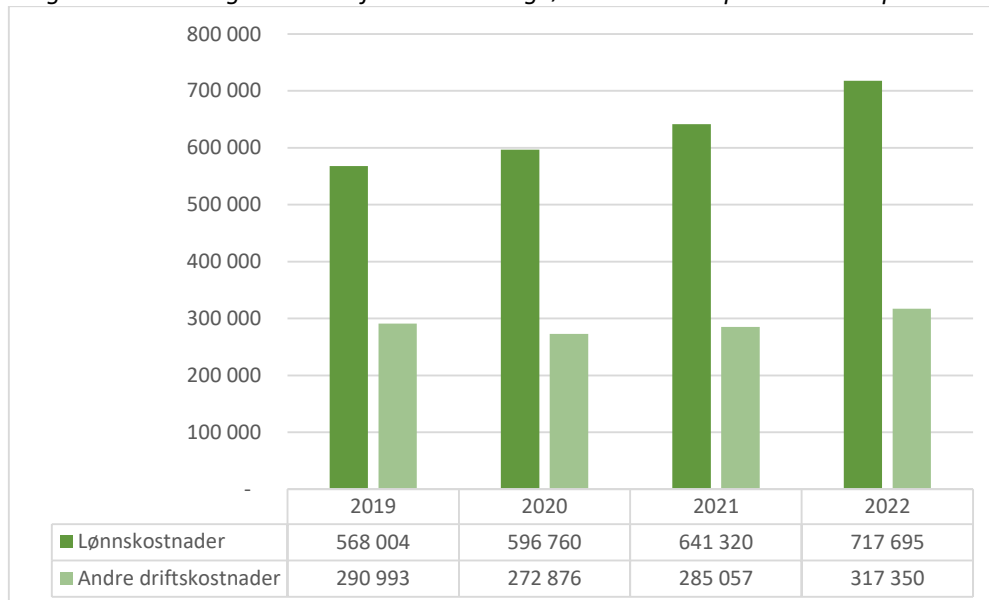
HINN hadde per 2. tertial kr 1 065,8 mill. i driftskostnader, noe som var kr 31,7 mill. lavere enn budsjettet, og kr 108,1 mill. høyere enn tilsvarende periode i 2021. Øningen fra 2. tertial 2021 til 2. tertial 2022 skyldes økte lønnskostnader med kr 76,4 mill. og økte driftskostnader med kr 31,7 mill.

Som beskrevet over skyldes avviket mot budsjett i hovedsak lønnskostnader, som hadde et positivt avvik på kr 27,2 mill. som følge av vakanser. Noe av avviket kan forklares med innstramminger i bestemmelser rundt faglige tilsetninger, som er nærmere beskrevet under kapittel 2.2.

Avvikene på driftskostnader skyldes flere ulike variabler, hvor de vesentlige positive avvikene var knyttet til kurs, konferanser og reiser med kr 5,5 mill., leie av programvare og utstyr med kr 3,4 mill. og kjøp av inventar og driftsmateriell med kr 6,4 mill. De negative avvikene var knyttet til husleie- og energikostnader med kr 10,8 mill. Totalt sett var det et positivt avvik på driftskostnader med kr 4,5 mill.

Diagram 3 viser utviklingen i andre driftskostnader og lønnskostnader per 2. tertial i perioden 2019-2022.

Diagram 3. Utvikling i andre driftskostnader og lønnskostnader per 2. tertial i perioden 2019-2022.



Tall i 1 000,-

Tallene er ikke prisjustert.

1.3 Prognose og kapitalutvikling

Jf. tabell 2 er det budsjettet med en kapitalbruk på kr 96,3 mill. i 2022. Prognostisert kapitalbruk for 2022 er per 31.08.22 kr 79,3 mill., en forbedring på kr 17,0 mill.

Per 2. tertial var det fremdeles et avvik mellom budsjetterte og tilsatte stillinger. Selv med flere tilsetninger de kommende månedene vil forsinkelsene føre til akkumulerte besparelser i 2022. Det var også noe vakanse knyttet til HINNs KD-finansierte rekrutteringsstillinger, som gir et prognostisert mindreforbruk på kr 2,5 mill. i forhold til budsjett.

Fakultetene HSV og HHS prognostiserer med vesentlige lavere kapitalbruk enn budsjettet. De positive avvikene skyldes i hovedsak vakanser. I tillegg er det ved begge fakultet et bedre resultat innen BOA-O, samt noen forsinkelser i bruk av strategiske midler.

Som følge av lang leveringstid og uforutsigbarhet mtp. leveranser av it-utstyr er høgskolen nødt til å legge inn større bestillinger enn normalt for å sikre fremtidig behov. Dette øker risikoen for avvik i økonomiske prognoser, da det er vanskelig å forutsi om leveransen kommer innenfor planlagt regnskapsår.

1.3.1 Orientering om høgskolens arbeid med å redusere strømforbruket og konsekvensene av høye strømpriser

Strømsparing

Tidlig i vår startet høgskolen planlegging av tiltak både knyttet til strømsparing og konsekvensene av en eventuell utkobling av strøm ved rasjonering. I sommer ble ventilasjon, kjøling og varme slått av i ferieperioden (juni-august), noe som ga en besparelse i forbruket på 20 %. Svømmebassenget på Hamar ble ikke startet opp igjen før midten av september, samt at det er gjort mindre tiltak på de ulike studiestedene uten at besparelsen er nærmere beregnet.

Parallelt har det vært kartlagt ytterligere tiltak som kan iverksettes på kort sikt og uten ytterligere investeringer. Det er også kartlagt energieffektiviserings tiltak og sparepotensial som krever investeringer. Det er planlagt oppstart av tiltak med virkning fra 1. oktober (etter studiestart), som er beregnet å gi en reduksjon i strømforbruket i størrelsesorden 20 – 25 %. Tiltakene er i hovedsak knyttet til ventilasjon, kjøling, oppvarming og redusert forbruk av varmtvann, men også enkelttiltak utover det. Tiltakene som krever at det foretas investeringer, vil bli vurdert som en del av disponering av investeringsbudsjettet i 2023, og prioriteringen av de vil bli sett i sammenheng med kost-/nytte-vurdering av det enkelte tiltaket.

Selv med iverksettelse av tiltakene beskrevet ovenfor antas det prognostiserte merforbruket å være i størrelsesorden kr 17 mill. for 2022. For å avdempe den negative effekten av økte energipriser har høgskoleadministrasjonen igangsatt sparetiltak utover energireduksjon. Enkelte tilsetninger og planlagte aktiviteter og investeringer er satt på vent. I tillegg vil vakanser redusere avviket noe. Totalt sett er det prognostisert med at høgskoleadministrasjonen vil bruke kr 8,5 mill. mer enn budsjettet knyttet til ordinær drift.

Prissikring av strøm

Høgskolen har i mange år vært i spotmarkedet for strøm, og inngår i et innkjøpssamarbeid med fylkeskommunen og 10 – 15 kommuner i Innlandet. Innkjøpssamarbeidet har felles strømforvalter (Ishavskraft), som både gir råd og gjennomfører kjøp av kraft og inngår avtaler om prissikring. Virksomhetene i samarbeidet har fire møter i året med strømforvalter, for å bli orientert om markedssituasjonen, priser ved prissikring, samt at virksomhetene utveksler vurderinger knyttet til prissikring. Det er den enkelte virksomhet i samarbeidet som står ansvarlig for egne beslutninger, og høgskolen har valgt å følge de valgene som de øvrige virksomhetene i samarbeidet har gjort. Internt i høgskolen er det DIGIN-direktør og eiendomsdirektør, i samråd med økonomidirektør, som vurderer hvor mye som skal prissikres til hvilket prisnivå.

Høgskolens praksis har vært å prissikre mellom 50 % og 75 % av det forventede forbruket de kommende to årene. I 2020 og 2021 ble 50 % av forbruket prissikret til en strømpris på 37 øre pr kWh. Det gjorde at høgskolen ikke fikk full uttelling når strømmen var nesten gratis, men var gunstig når prisene steg utover høsten. Gjennomsnittlig strømpris i 2021 for høgskolen, ble i overkant av 50 øre pr kWh. Det ble innhentet tilbud om prissikring for 2022 og 2023 ved flere anledninger i løpet av våren og utover høsten 2021. Tidlig høst steg prisene på prissikret strøm relativt raskt, og prisene ble vurdert å være såpass høye (underkant av 2 kroner/kWh) at det å binde for 1 – 2 år framover ble vurdert uhensiktsmessig. Prognosene nå for prissikring i 2023 og 2024 er om lag 4 kr/kWh.

Tabell 4. Prognostisert kapitalendring per fakultet og HA.

Fakultet	IB 01.01.22	Budsjettert kapitalendring N8 og N15	Prognostisert kapitalendring N8 og N15	Prognostisert UB 31.12.22
ALB	18 146	-8 600	-6 551	11 595
LUP	43 170	-18 300	-18 300	24 870
HSV	27 165	-12 500	-1 850	25 315
AMEK	14 040	-4 915	-6 461	7 579
HHS	40 693	-13 177	-239	40 454
DNF	-742	14 931	13 831	13 089
HA	90 413	-53 716	-59 694	30 719
HINN	232 885	-96 277	-79 264	153 621

Tall i 1 000,-

Negativt fortegn angir bruk av kapital, mens positivt fortegn viser tilføring av kapital.

IB=inngående balanse, UB=utgående balanse.

Om utgående balanse ved årets slutt blir som prognostisert vil HINN ha en total kapitalavsetning på 11,3 %. Avsetninger i N15 del 1 og 3, som ikke er øremerket investeringsformål, må være under 5 %. Ved årets slutt er det prognostisert med en avsetning på kr 36,5 mill., tilsvarende 2,6 % av bevilgning.

Tabell 5. Prognostisert kapitalavsetning per 31.12.2022.

HINN Avsetning	Prognostisert UB 2022			% av bevilgning		
	N15	N8	Sum	N15	N8	Sum
Fri kapital	- 9 081	66 727	57 646	-0,7 %	4,9 %	4,2 %
Kapital med bindinger	45 565	-	45 565	3,3 %	0,0 %	3,3 %
Avsatt til investeringsformål (inv.plan)	50 410	-	50 410	3,7 %	0,0 %	3,7 %
Sum	86 895	66 727	153 621	6,4 %	4,9 %	11,3 %

Tall i 1 000,-

N15 består av Note 15, del 1 og 3.

2 HR

Kapittelet beskriver status på månedsverk- og kompetanseutvikling per 2. tertial.

2.1 Årsverksutvikling

Per 31.08.22 hadde HINN 1 290 månedsverk, som er snaut 38 månedsverk færre enn budsjettert for samme tidspunkt. Det er imidlertid flere ansettelser som er vedtatt, hvor tiltredelse skjer på et senere tidspunkt. Tabell 6 viser budsjetterte og faktiske månedsverk fordelt på fakultet.

Det er fra juli til august budsjettert med en økning på nærmere 20 månedsverk KD-rekrutteringsstillinger. Som følge av forsinkelser i ansettelser viser tabell 6 et avvik på 18,2 månedsverk per 31.08.

Tabell 6. Faktiske mot budsjetterte månedsverk per 31.08.2022.

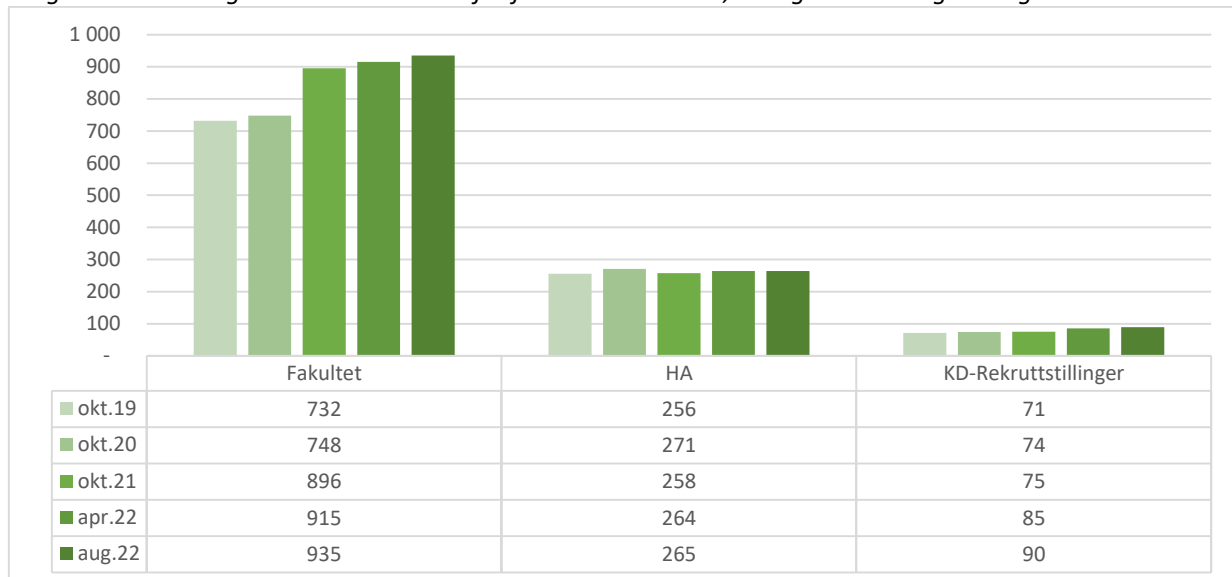
Fakultet	Budsjetterte månedsverk per august	Faktiske månedsverk per august	Avvik
ALB	92,1	86,1	- 6,0
LUP	283,8	288,8	5,0
HSV	221,9	215,6	- 6,3
AMEK	63,9	64,9	1,0
HHS	254,6	243,0	- 11,6
DNF	36,6	37,1	0,6
HA	266,7	264,6	- 2,1
KD-Rekruttstillinger	107,7	89,6	- 18,2
HINN	1 327,2	1 289,6	- 37,6

Tabell 7 viser utviklingen i antall bemannede månedsverk per oktober 2019-2021 samt status per august 2022, fordelt på fakultet, HA og rekrutteringsstillinger (KD-hjemler). Diagram 5 viser en samlet oversikt over utvikling på fakultetsnivå, samt HA og KD-stipendiater.

Tabell 7. Utvikling i antall månedsverk for fakulteter, HA og rekrutteringsstillinger.

Fakultet	okt.19	okt.20	okt.21	apr.22	aug.22
ALB	74	70	84	85	86
LUP	208	221	270	271	289
HSV	186	177	200	212	216
AMEK	52	57	67	65	65
HHS	179	190	238	240	243
DNF	33	33	37	41	37
HA	256	271	258	264	265
KD-Rekruttstillinger	71	74	75	85	90
HINN	1 059	1 093	1 229	1 264	1 290

Diagram 4. Utvikling i antall månedsverk for fakultetene samlet, HA og rekrutteringsstillinger.



Det overordnede målet er at HINN skal vokse forholdsmessig mer på faglige enn administrative årsverk, uten at administrative oppgaver flyttes til faglige stillinger. Videre er det et mål at de administrative ressursene brukes på en måte som gir størst mulig merverdi for HINN. Tabell 8 viser utvikling i antall månedsverk fra oktober 2021 til august 2022 fordelt på stillingsgrupper. Av en total økning på 61 årsverk siden oktober utgjør månedsverk i teknisk-administrative stillinger kun åtte årsverk, som er i tråd med ønsket utvikling. Kategorien stipendiater inneholder alle HINNs stipendiater uavhengig av finansieringskilde, i motsetning til rekrutteringsstillinger presentert i diagram 4, som er finansiert av KD.

HINN er, som styret kjenner til, i prosess med å evaluere den administrative organiseringen ved HINN. Kartleggingen av de administrative fagområdene er nå gjennomført, og prosjektets sluttrapport er gjort tilgjengelig for ledere og ansatte. Det jobbes nå videre med å vurdere hvordan funnene skal følges opp i de administrative linjene, og for administrasjonen som helhet.

Tabell 8. Utvikling månedsverk fordelt på stillingsgrupper.

Stillingsgruppe	okt.21	apr.22	aug.22	Endring oktober 2021 - august 2022
Undervisning og forskerstillinger eks stip. (UN1 og 2)	655,8	671,2	682,7	26,9
Stipendiat	98,6	112,7	124,7	26,2
Faglig-administrative lederstillinger (UN3)	33,0	31,7	35,0	2,0
Andre undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UN4)	10,0	7,7	8,7	- 1,3
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (ST1-3)	64,9	72,0	64,1	- 0,8
Teknisk-administrative stillinger (AD1-3)	366,7	369,1	374,4	7,7
HINN	1 228,9	1 264,4	1 289,6	60,6

Inndelingen er basert på stillingskoder i Database for høyere utdanning (DBH):

<https://dbh.hkdir.no/datainnhold/kodeverk/stillingskoder>

2.2 Kompetanseutvikling

HINN budsjetterte i LTP 2023-2025 med en førstestillingsandel på 69 % i 2025. Per august 2022 var førstestillingsandelen på 63,4 %, som er en tydelig økning siden det offisielle telletidspunktet i 2021 (59,4 %), men fortsatt under måltallet for 2022 på 65,5 %.

Som følge av at HINN blant annet ikke har hatt en tilstrekkelig utvikling i førstestillingsandelen ble det sendt ut presiseringer og føringer for oppfølging av høgskolens retningslinjer for ansettelse i undervisnings- og

forskerstillinger. Føringene, som i praksis innebærer en innstramming, skal legge grunnlag for en praktisering hvor hovedregelen om rekruttering på førstestillingsnivå skal følges tydelig opp av alle som er involvert i høgskolens ansettelsesprosesser, og skal sammen med høgskolens kvalifiseringssatsing legge grunnlag for videre arbeid med strategisk bemanningsplanlegging. Dersom hovedregelen om ansettelse på førstestillingsnivå skal fravikes kreves det nå en egen godkjenning, basert på en grundig argumentasjon og analyse av kompetansesammensetning og rekrutteringspotensiale i det aktuelle fagmiljøet/enheten. Det er prorektor forskning og utvikling som fra rektor er gitt myndighet til å følge opp dette i samarbeid med HR. Disse rutinene ble iverksatt i juni, og følges nå opp i alle ansettelsesprosesser. Dekanene har ansvar for at retningslinjene, og hovedregelen om ansettelse på førstestillingsnivå, følges opp ved eget fakultet.

Det er, som nevnt i tidligere virksomhetsrapporter, i LTP-perioden angitt en strategisk prioritering knyttet til førstekompetanse i form av en avsetning på ca. kr 8 mill. per år. Størstedelen av midlene blir prioritert til kvalifiseringstiltak for opprykk fra høgskolelektor- til førstestillingsnivå.

Diagram 5 viser utviklingen i antall faglige årsverk og andel førstestillinger i HINN. Diagram 6 viser andel førstestillinger av totalt antall undervisnings- og forskerstillinger per fakultet.

Diagram 5. Utvikling i antall faglige årsverk og andel førstestillinger i HINN.

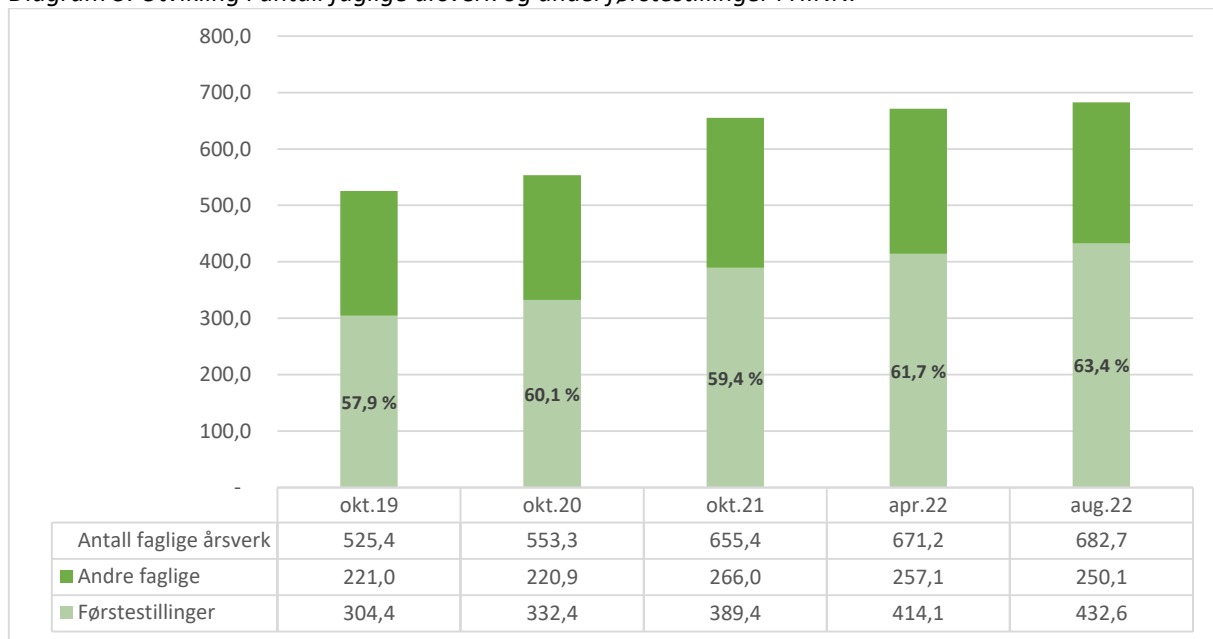
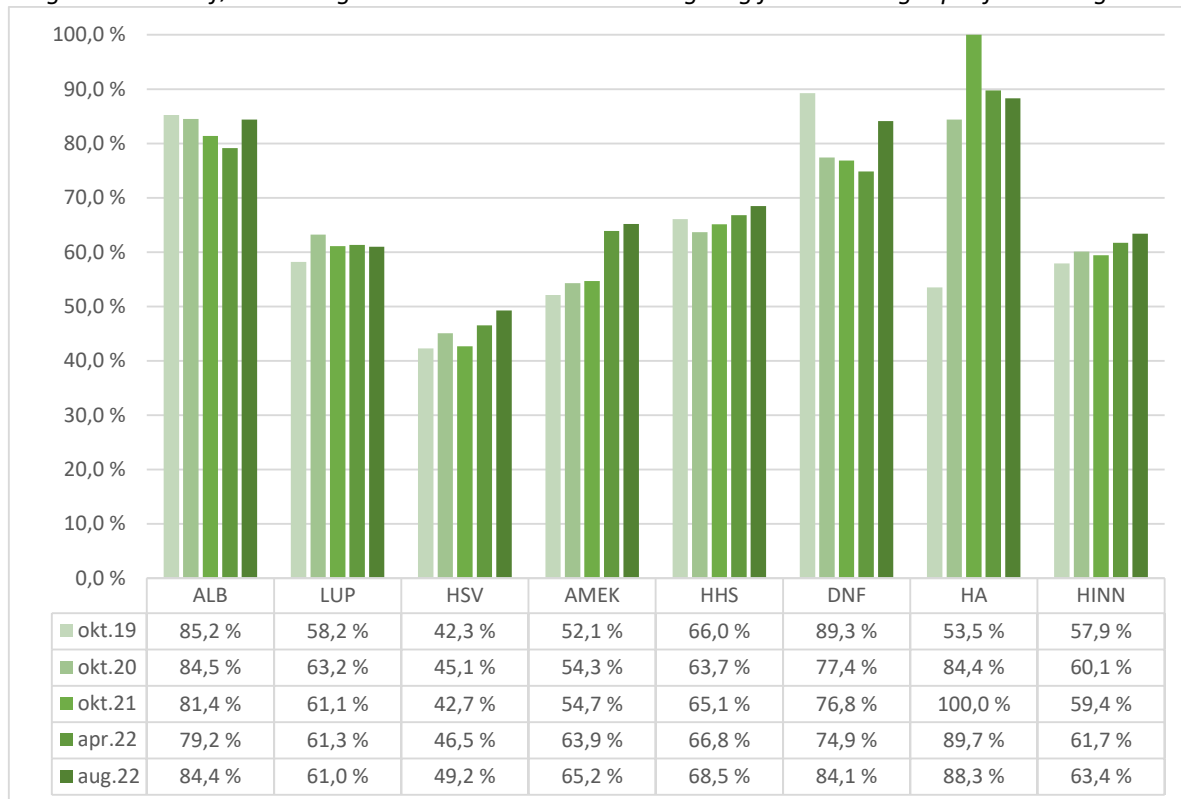
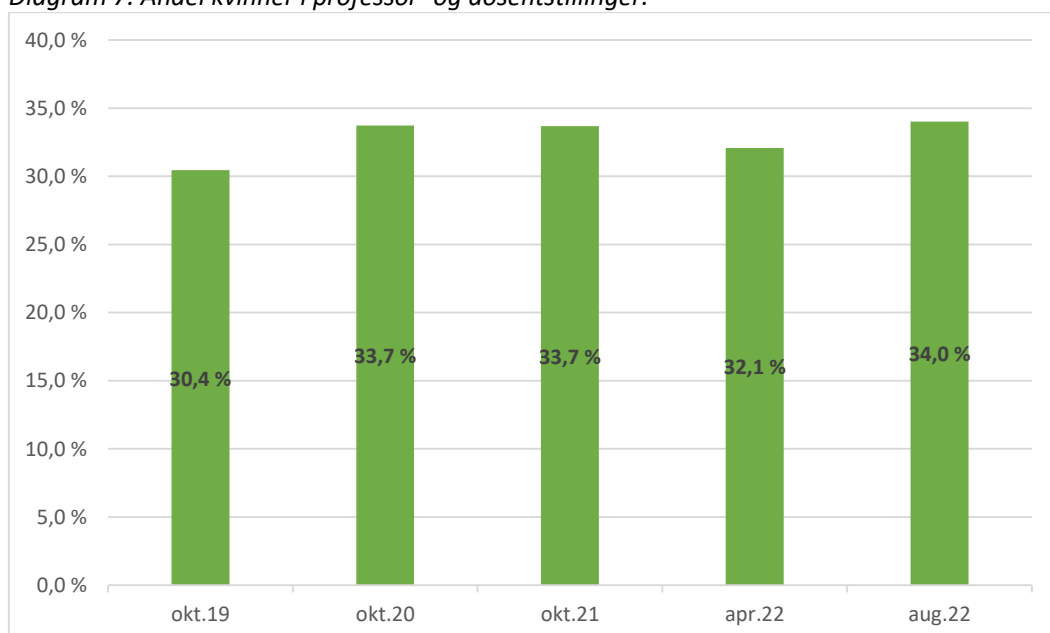


Diagram 6. Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings- og forskerstillinger per fakultet og HA.



Andelen kvinner i professor- og dosentstillinger var per 31.08.22 på 34 % jf. diagram 7. HINN har satt et ambisjonsnivå på 40 % i 2022 og en økning til 42 % i 2023. Videre arbeid med å øke andel kvinner i faglige toppstillinger er forankret i HINNs handlingsplan for likestilling og mangfold, og er en integrert del av arbeidet med å øke første- og toppkompetanse i HINN. Gjennom deltakelse i NFRs Balanse-HUB og HINNs eget BalanseINN-prosjekt ser en arbeidsgruppe bl.a. på hvordan HINN skal styrke arbeidet ytterligere.

Diagram 7. Andel kvinner i professor- og dosentstillinger.



2.3 Andre nøkkeltall

Midlertidighet

Andelen midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger var per 31.08.22 på 11 %. Det er en svak nedgang fra 1. tertial (12,6 %). Målsetningen for 2022 er 10 %. Økt tilrettelegging for kvalifisering til førstestilling og faglige toppstillinger og en omfattende prosjektportefølje vil kunne medføre en økning i midlertidighetsandelen. Det vurderes likevel at HINN har etablert tilstrekkelig ensartet politikkutøvelse og kontrolltiltak ved ansettelser, som gjør at høgsolen over tid har kontroll på utviklingen.

Tabell 9. Andel midlertidige stillinger blant undervisnings- og forskerstillinger per august.

	Årsverk undervisnings- og forskerstillinger	Årsverk midlertidige	Andel midlertidige
aug.22			
ALB	52,5	9,0	17,0 %
LUP	200,3	24,8	12,4 %
HSV	163,9	16,2	9,9 %
AMEK	41,7	2,3	5,5 %
HHS	167,0	14,9	8,9 %
DNF	4,4	2,4	54,5 %
HA	7,3	0,3	4,1 %
HINN	637,0	69,8	11,0 %

Åremålsstillinger holdes utenfor i denne beregningen.

Som nevnt tidligere har en arbeidsgruppe med representanter fra Universitets- og høyskolerådet (UHR), Kunnskapsdepartementet (KD), Forskerforbundet (FF) og Norske senter for forskningsdata (NSD) sett på mulige endringer/forbedringer i midlertidighetsstatistikken for UH-sektoren². Denne beregningsmetoden avviker fra indikatoren knyttet til midlertidighetsberegningen i styringsparameteren fra KD. Tabell 10 viser utviklingen i andel midlertidighet basert på den nye beregningsmetoden. Dersom vi legger denne beregningsmetoden til grunn er HINN på nivå med målsetningen for 2022 på 10 %.

Disse stillingskategoriene inngår i den nye beregningen:

- Undervisnings- og forskningsstillinger
- Bibliotekstillinger
- Ingeniører
- Tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling
- Administrative stillinger

² https://dbh.hkdir.no/static/files/dokumenter/arbeidsgrupper/personaldata/rapport_arbeidsgruppe_2020.pdf

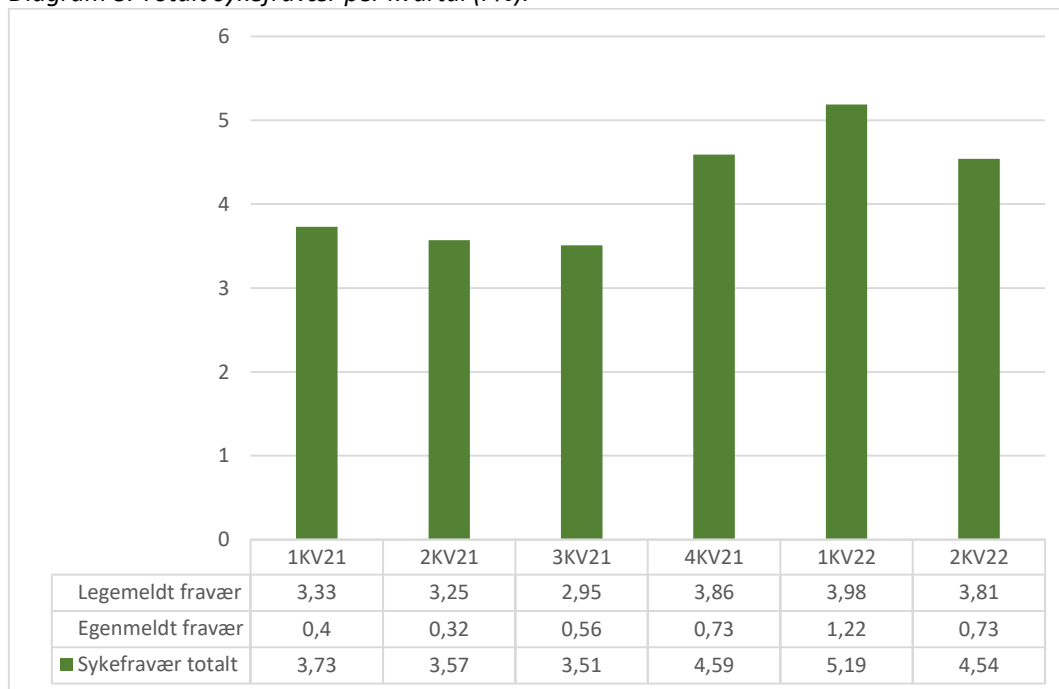
Tabell 10. Utvikling andel midlertidige stillinger med ny beregningsmetode i perioden 2019-2022.

Fakultet	okt.19	okt.20	okt.21	apr.22	aug.22
ALB	18,1 %	9,6 %	16,6 %	14,0 %	14,9 %
LUP	16,9 %	16,3 %	17,3 %	14,3 %	12,0 %
HSV	9,5 %	7,8 %	14,3 %	8,7 %	9,4 %
AMEK	11,5 %	9,5 %	13,7 %	8,5 %	5,4 %
HHS	14,2 %	13,3 %	14,6 %	12,2 %	8,1 %
DNF	28,3 %	29,2 %	19,8 %	20,7 %	17,3 %
HA				10,3 %	7,6 %
HINN	13,0 %	11,3 %	13,9 %	11,8 %	9,8 %

Sykefravær

Det totale sykefraværet i HINN per andre kvartal 2022 var på 4,54 %. Dette er en svak nedgang fra første kvartal 2022, men ett prosentpoeng høyere enn på samme tidspunkt i fjor.

Diagram 8. Totalt sykefravær per kvartal (i %).



3 Forskning

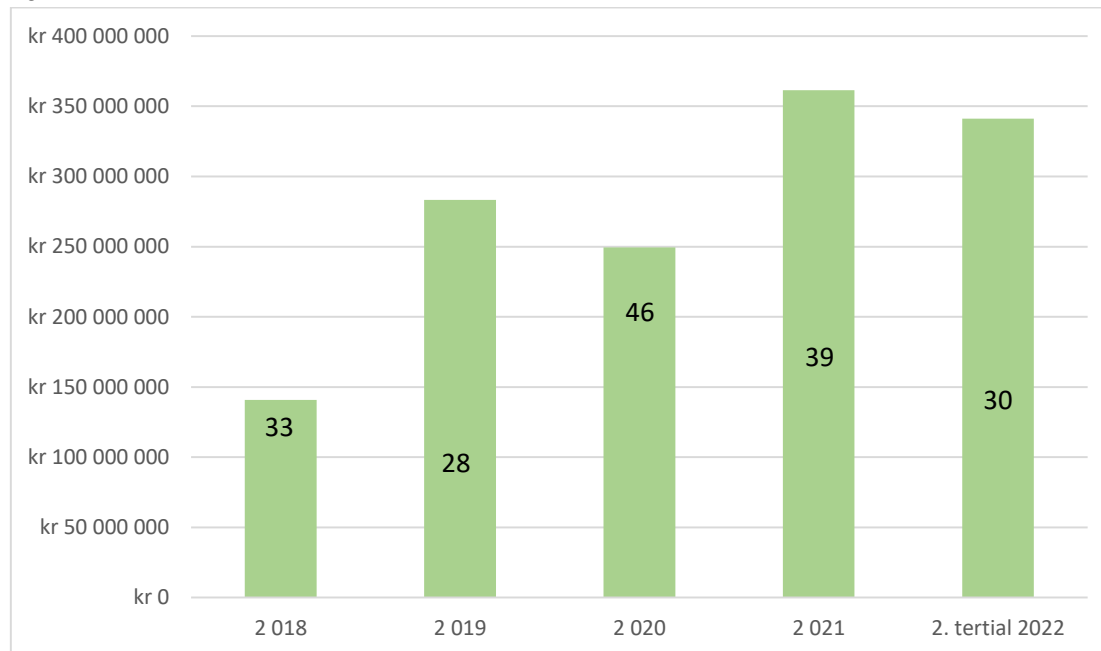
Kapittelet gir en status på søknadsaktivitet, åpen forskning og publisering og ph.d.-kandidater ved HINN per 2. tertial.

3.1 Søknadsaktivitet per 2. tertial

Norges Forskningsråd (NFR) og Regionale Forskningsfond (RFF)

Diagram 9 viser HINNs søknadsaktivitet til NFR og RFF hvor HINN er prosjektansvarlig. HINN fortsetter arbeidet med å styrke prosjekt- og søknadsutvikling til NFR og RFF. HINN har per 2. tertial fått tilslag på to kvalifiseringsprosjekter i RFF (HHS) og to kompetanse- og samarbeidsprosjekter i NFR (ALB).

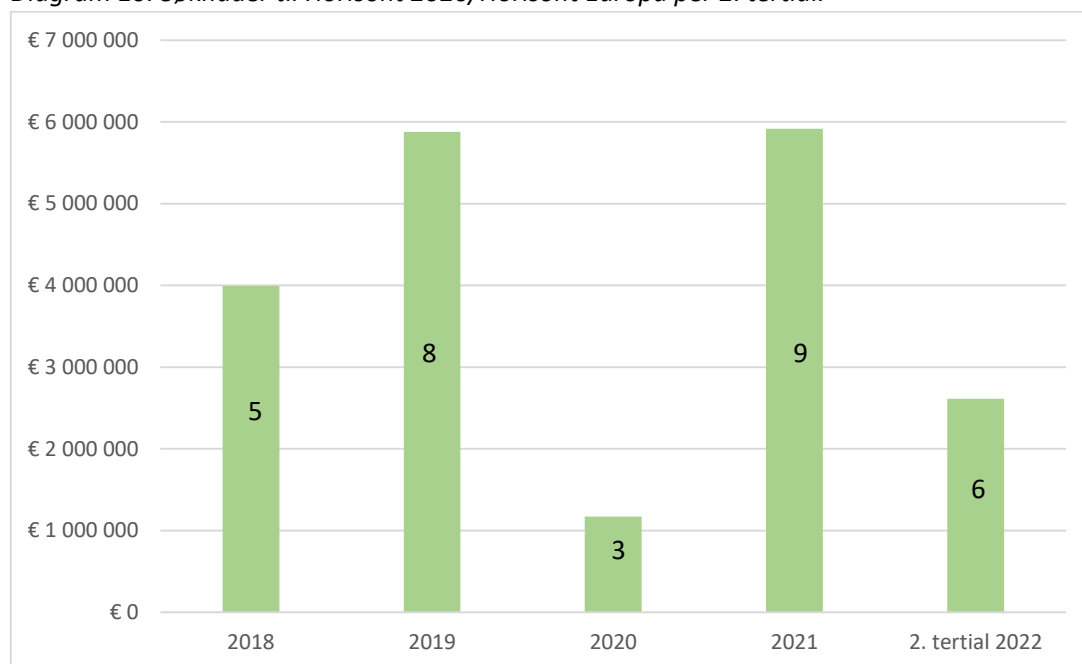
Diagram 9. Søknader til NFR og RFF (hvor HINN er prosjektansvarlig) i perioden 2018 til 2. tertial 2022.



Horisont 2020/Horisont Europa

Diagram 10 viser HINNs søknadsaktivitet til EUs rammeprogram. Dette inkluderer alle søknader hvor HINN deltar som partner, oppgitt i henholdsvis HINNs andel av søkt beløp for prosjektene og antall prosjekter. Hittil i år har HINN sendt seks søknader. HINN har tre søknader som har gått videre etter vurdering for prekvalifisering.

Diagram 10. Søknader til Horisont 2020/Horisont Europa per 2. tertial.



3.2 Ph.d.-stipendiater og disputaser

HINN disponerer 65 rekrutteringsstillinger fra KD som i hovedsak benyttes til stipendiatstillinger på HINNs ph.d.-programmer, mens noen få benyttes til postdoktorstillinger. De fire doktorgradsprogrammene er prioritert med en samlet tildeling på 54 hjemler. I tillegg fikk HINN ti ekstra i forbindelse med Covid-19 i 2020 som er fordelt på programmene. Fem av de faste rekrutteringsstillingene er tilknyttet DNF og det nasjonale stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid, tre er avsatt til AMEK og tre er avsatt til strategiske formål.

I 2. tertial etablerte HINN, etter godkjenning fra KD, en kunstnerisk ph.d. i film og beslektede audiovisuelle medier. Her søker ni stipendiater opptak og overgang fra det nasjonale stipendiatprogrammet. Videre blir det lyst ut fem stipendiatstillinger høsten 2022.

Tabell 11. Fordeling av rekrutteringsstillinger per 2. tertial.

Ph.d.-program/fakultet	Rekrutteringsstillinger/ stipendiathjemler
AØB	13 + 2
BUK	13 + 2
INTOP	13 + 3
PROFF	15 + 3
Filmskolen	5
AMEK	3
Strategiske hjemler	3
Sum HINN	75

Tallet bak pluss-tegnet viser antall midlertidige stillinger.

Rekruttering

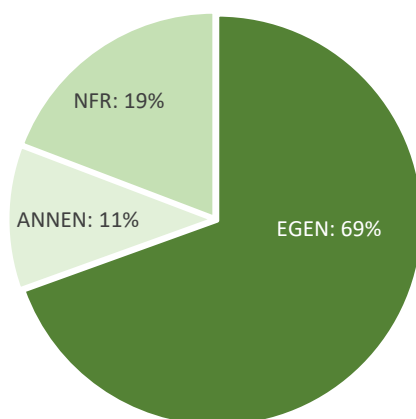
Per 31. august 2022 var det totalt 177 registrerte kandidater på HINNs ph.d.-programmer. De fleste er finansiert av bevilgningen fra KD (EGEN), mens en mindre andel er finansiert via NFR eller ANNEN, som inkluderer virksomheter som Sykehuset Innlandet, stiftelser og Kompetanse-, Universitets- og Forskningsfond (KUF). Det er tydelig vekst i rekrutteringen til programmene, og særlig hos INTOP er det en positiv utvikling i retning av en større andel eksternt finansierte ph.d.-kandidater. Diagram 11 viser antall aktive ph.d.-kandidater per 2. tertial fordelt per program.

Diagram 11. Antall registrerte ph.d.-kandidater på HINNs programmer per 2. tertial.



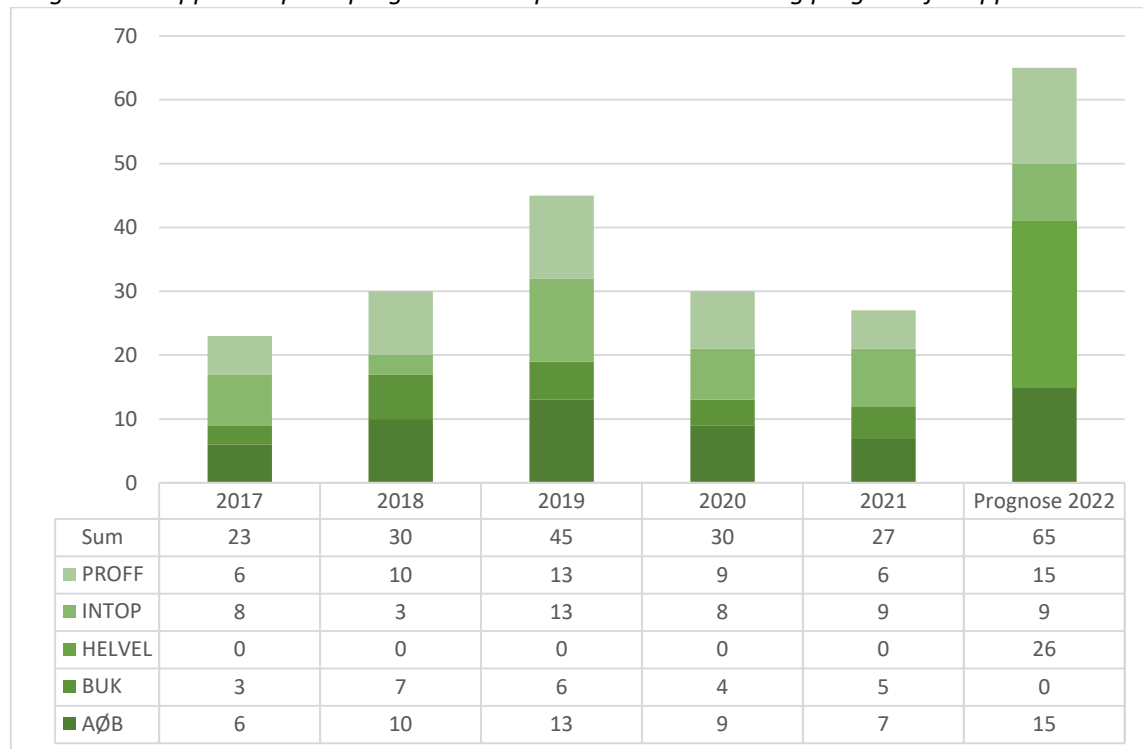
Diagram 12 viser andel ph.d.-kandidater fordelt på type finansiering. HINN har en vesentlig andel finansiert over egen bevilgning.

Diagram 12. Andel ph.d.-kandidater fordelt på type finansiering per 2. tertial.



HINN har i 2022 tatt opp et høyt antall kandidater, og vil fremdeles ta imot flere utover høsten. Diagram 13 viser antall kandidater som er tatt opp på høgskolens ph.d.-programmer i perioden 2017 til 2021, samt prognose for antallet kandidater for 2022.

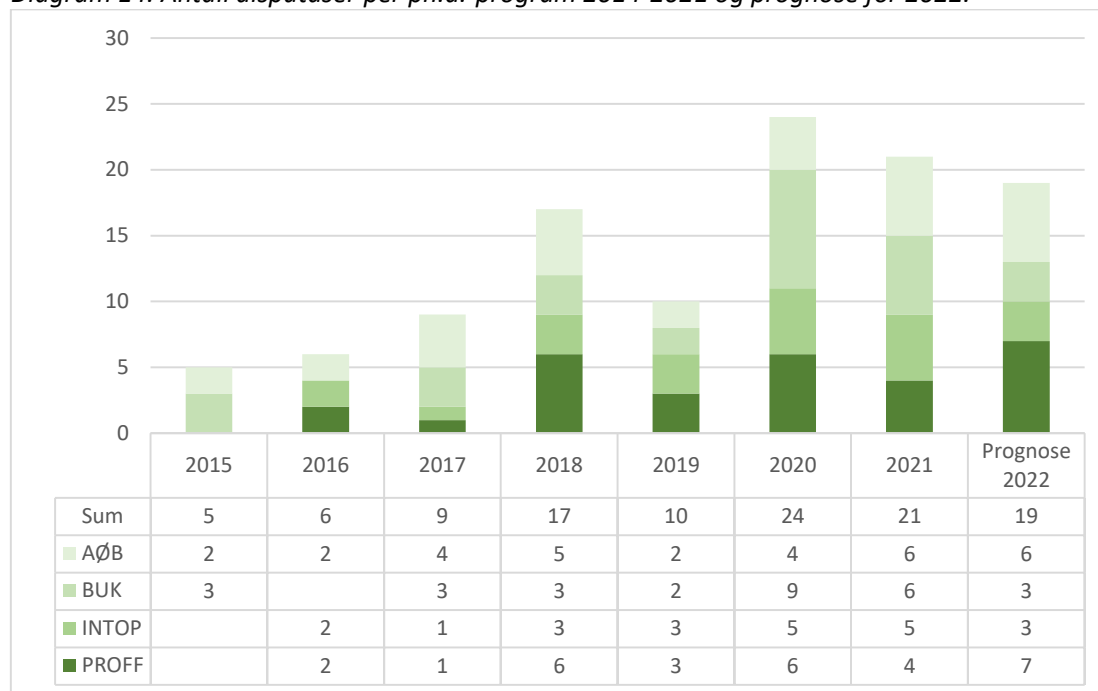
Diagram 13. Opptak til ph.d.-programmene i perioden 2017-2021 og prognose for opptak i 2022.



Disputaser

Ett av kravene for å bli universitet er at to av doktorgradsstudiene uteksaminerer minst fem kandidater årlig over en treårsperiode. Hittil i år har BUK avholdt én disputas og innfrir dermed kravet om 15 disputaser i treårsperioden 2020-2022. PROFF har avholdt fire disputaser, AØB to og INTOP tre. Alle programmene har flere avhandlinger til bedømmelse. Prognosen tilsier at også PROFF og AØB vil innfri kravet om 15 disputaser i perioden 2020-2022. INTOP ligger an til å ha fem disputaser i snitt i årene fremover.

Diagram 14. Antall disputaser per ph.d.-program 2014-2021 og prognose for 2022.



Gjennomføring

Gjennomstrømmingen til høgskolens ph.d.-kandidater har vist en positiv trend de siste årene. Andelen som gjennomførte innen 6 år var på 73,33 % i 2021, godt over det nasjonale snittet på 67,9 %.

Flere ph.d.-kandidater har blitt forsinket i arbeidet som følge av pandemien. Forsinkelsene skyldes i hovedsak hjemmekontor og stengte skoler og barnehager, og forsinkelser knyttet til datainnsamling og fravær av infrastruktur som laboratorier. Forsinkelsene vil bli synlige i statistikken i årene som kommer, og da i form av lengre gjennomføringstid.

3.3 Åpen forskning og publisering

Tabell 12 viser antall publikasjoner per 2. tertial 2022 og antall arkiverte, åpne datasett³. Åpen publisering og åpen arkivering av datasett er viktige indikatorer på hvor langt HINN har kommet i utviklingen av åpen vitenskap. Ifølge nasjonale retningslinjer skal alle publikasjoner være åpent tilgjengelige fra 2024. Per 2. tertial er kun 75 % av publikasjonene åpent tilgjengelig på HINN. HINN vil fortsette arbeidet mot 100 % åpne publikasjoner fremover.

³ Forskningsdata kan ha bruksområder og nytte utover det opprinnelige prosjektet hvor de ble samlet inn. Publisering av datasett kan øke effektiviteten og redusere kostnader knyttet til forskning, samt åpne opp for nye typer samarbeid og sammenstilling av data. Forskningsdata som deles åpent bidrar også til etterprøvbarehet, validering og transparens i forskning. I Kunnskapsdepartementets «Nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata» er et av grunnprinsippene at forskningsdata skal være "så åpne som mulig, så lukkede som nødvendig".

Publisering med internasjonalt samarbeid er en indikator for internasjonal standard og kvalitet. HINN har en god utvikling sammenliknet med 2021 med tanke på internasjonalt samarbeid og ligger per 2. tertial på 47,32 %.

Tabell 12. Antall publikasjoner og antall arkiverte, åpne datasett per 2. tertial.

	2018	2019	2020	2021	2. tertial 2022
Antall publikasjoner	421	462	470	536	345*
Andel åpent tilgjengelig	46 %	59 %	57 %	90 %	75 %
Andel vitenskapelige publikasjoner med internasjonalt samarbeid	41 %	42 %	35 %	42 %	47 %
Publiseringspoeng per UFF	0,64	0,74	0,73	0,71	**
Antall åpent arkiverte datasett	-	1	5	3	4

**Antall publikasjoner registrert av forskere (ikke kontrollert)*

***Rapporteres i 2023.*



Ledelseskommentar til delårsregnskapet for 2. tertial 2022

Regnskapsavleggelsen

Regnskapet er avlagt i samsvar med reglement for økonomistyring i staten, bestemmelser om økonomistyring i staten, statlige regnskapsstandarder (SRS), rundskriv fra Finansdepartementet og krav fra overordnet departement. Regnskapet gir et riktig bilde av resultatene for 2. tertial 2022 og den økonomiske situasjonen per 31.08.2022.

Høgskolen i Innlandet (HINN) bekrefter at institusjonens revisor er Riksrevisjonen.

Vesentlige avvik mellom periodisert budsjett og regnskap, inkludert en omtale av den økonomiske driften

Per 1. tertial 2022 hadde HINN et positivt resultat av periodens aktiviteter på kr 38,9 mill., mot et budsjettert underskudd på kr 5,4 mill. Det betyr at høgskolen hadde et positivt budsjettavvik på kr 44,3 mill.

HINN hadde per 2. tertial kr 1 104,7 mill. i driftsinntekter, noe som er kr 12,6 mill. høyere enn budsjettert, og kr 80,7 mill. høyere enn samme periode i 2021. Avviket mot budsjett skyldes i hovedsak lavere investeringer som følge av forsinkelser. Økningen fra 2. tertial 2021 til 2. tertial 2022 skyldes høyere bevilgning, med kr 47,1 mill., samt økte inntekter fra tilskudd og overføringer.

HINN hadde per 2. tertial kr 1 065,8 mill. i driftskostnader, noe som er kr 31,7 mill. lavere enn budsjettert, og kr 108,1 mill. høyere enn tilsvarende periode i 2021. Avviket mot budsjett skyldes i hovedsak lønnskostnader, som hadde et positivt avvik på kr 27,2 mill. som følge av vakanser. Videre var det et positivt avvik på andre driftskostnader og avskrivninger på kr 4,5 mill. Fra 2. tertial 2021 til 2. tertial 2022 økte lønnskostnadene med kr 76,4 mill., og utgjorde de store endringene i driftskostnader.

Siden fusjonen har HINN økt inntekter og kostnader, både i den bevilgnings- og eksterntfinansierte aktiviteten. Årene 2020 og 2021 var preget av koronasituasjonen, noe som resulterte i en rekke avlyste aktiviteter og vesentlige kostnadsbesparelser. HINN ser nå at driften normaliserer seg, og at planlagt aktivitet i større grad gjennomføres. HINN har siden fusjonstidspunktet hatt en kraftig vekst i antall studenter og årsverk, og er avhengig av god økonomisk styring for å balansere økt satsing og fremtidige inntekter.

Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet, størrelsen på avsetningene og hva avsetningene planlegges bruk til

Per 31.08.2022 var avsetningene i Note 15 del I og III kr 184,1 mill., hvorav kr 74,6 mill. var avsatt til investeringer. HINN's avsetning i Note 15 som er øremerket andre formål var per 31.08.2022 på kr 109,4 mill., som utgjør 8 % av bevilgningen.

Avsetning til investeringer er i henhold til investeringsplan vedtatt av høgskolestyret den 04.02.2022. Per 31.08.2022 var gjennomførte investeringer noe lavere enn budsjettert, men det forventes at investeringer i 2022 i stor grad gjennomføres som planlagt.

Avsetninger til andre formål består av poster til ulike aktiviteter. Per 31.08.2022 var avsetninger knyttet til rekrutteringsstillinger på kr 27,7 mill. Posten vurderes p.t. som høy, men avsetningene vil benyttes i kommende langtidsplan-periode. Av andre vesentlige poster



er avsetning til ikke øremerkede formål, som er høgskolens fakultets- og institusjonskapital. Store deler av avsetningene er planlagt benyttet til faglige satsinger i kommende langtidsplan-periode.

Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver er midler øremerket av Kunnskapsdepartementet og høgskolestyret til diverse faglige satsinger. Aktivitetene er igangsatt og avsetningene avregnes fortløpende.

HINN har siden 2018 økt de totale avsetningene med kr 38,9 mill. Årsaken til økningen er i hovedsak besparelser som følge av forskjøvet eller avlyst aktivitet i 2020 og 2021 på grunn av koronasituasjonen. Med en tilnærmet normal drift i 2022 vil HINN få gjennomført planlagt aktivitet, og redusere avsetningene i henhold til planen. HINN mener avsetningsnivået ved utgangen av 2022 vil være på et hensiktsmessig nivå.

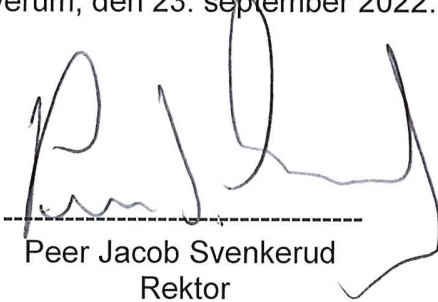
Gjennomførte og planlagte investeringer

Det er for 2022 planlagt med investeringer på kr 70,7 mill. Vesentlige investeringer er knyttet til oppgradering og tilpasning av forsknings- og utdanningsarealer, AV-teknologi, pc- og it-utstyr, møbler og inventar, og annet teknisk utstyr til undervisning og forskning.

Høgskolestyret vedtok investeringsplan for 2022-2025 den 04.02.2022.

Per 31.08.2022 var det investert for kr 44,8 mill. mot et budsjett på kr 54,4 mill. Gjennomførte investeringer var i henhold til planlagte investeringer beskrevet over.

Elverum, den 23. september 2022.



Peer Jacob Svenkerud
Rektor



Høgskolen
i Innlandet

Referatsak 32/22

MØTEPROTOKOLL

Høgskolestyret

Dato: 29.08.2022 kl. 14:15-17:45
Sted: Zoom (digitalt)
Arkivsak: 17/00001

Til stede: Maren Kyllingstad, Björn Åstrand, Thomas Breen, Christl Kvam, Ulla Higdem, Marte Monsen, Bent Sofus Tranøy, Harald Thuen, Hanne Furuheim og Kristin Aldridge
Forfall: John-Are Bruket Andreassen

SAKSKART			Side
Godkjenning av innkalling			
Godkjenning av sakskart			
Vedtakssaker			
28/22	17/00001-366	Innkalling og agenda, møte i høgskolestyret 29.08.2022	3
29/22	22/01404-14	Ny utviklingsavtale for HINN	4
30/22	22/03784-4	Etatsstyring 2022 - Kunnskapsdepartementets tilbakemelding til HINN	5
31/22	22/05250-1	Forskrift for graden philosophiae doctor (ph.d.) i kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet	6
Diskusjonssaker			
Orienteringssaker			
18/22	18/04658-20	Strategisk plan for forskning og utvikling / kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet	7
19/22	22/00846-6	Orientering om status i arbeidet med ny leieavtale for Kongsvinger	7
20/22	22/03067-6	Lokale lønnsforhandlinger 2022	7



Høgskolen
i Innlandet

21/22	17/00011-48	Orientering om status for søknad om universitetsakkreditering	7
Referatsaker			
28/22	17/00001-354	Protokoll Høgskolestyret 15.06.2022	8
29/22	22/01649-7	Informasjon om håndteringen av flyktninger som følge av krigen i Ukraina, og den økonomiske situasjonen i Norges forskningsråd	8
30/22	22/03988-1	Høring - Grunnlag for ny universitets- og høyskolelov	8
31/22	21/08430-17	Statsbudsjettet 2022 Supplerende tildelingsbrev statlige UH RNB kap.260, pensjon og jobbreisekutt	8

Hamar, 29.08.2022

Maren Kyllingstad
Styreleder



28/22 Innkalling og agenda, møte i høgskolestyret 29.08.2022

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Høgskolestyret	29.08.2022	28/22

Møtebehandling

Innkalling og sakskart godkjent. Ingen saker til eventuelt.

Styremedlem Ulla Higdem etterlyste endelig versjon av langtidsplanen. Den vil komme tilbake til styret på et senere tidspunkt.

Styremedlem Thomas Breen ønsket en vurdering av sin habilitet i sak OS 19/22 på bakgrunn av at han som styreleder i et annet selskap har signert avtale i samme prosjekt og dermed havner i en dobbelt rolle med styreverv for to av de potensielle leietakerne. Styret fant Breen inhabil.

Etter ordinært styremøte ble møtet lukket for styrets evaluering.

Rektor orienterte:

- Studiestart:
 - Vellykkede oppstarter på alle studiestedene.
 - Tallene fra årets hovedopptak viser at snaut 7500 fikk tilbud om studieplass ved HINN, drøyt 400 flere enn i fjor. Per juli sto ca 6800 personer på venteliste. Opptakstallene speiler i stor grad søkertallene fra april.
 - I tillegg til opptaket via Samordna opptak har HINN et lokalt opptak for master- og videreutdanninger. 6402 personer søkte i vår via HINNs lokale opptak. Det resulterte i at det ble sendt ut 4337 tilbud om studieplass på deltidsstudier- og masterutdanninger.
 - Det arbeides med tiltak for hvordan HINN skal imøtekomme trender, som f.eks. lavere søkertall for lærer- og sykepleierutdanningene.
 - HINN har aldri tidligere hatt flere internasjonale studenter enn i år; rundt 350 studenter fra hele verden.
- HINN har, sammen med Nord Universitet, kommet til finalen som Senter for fremragende utdanning innenfor utdanning i kriseledelse. Finaleintervjuene gjennomføres i Bodø i morgen, og er en av grunnen til at det planlagte styreseminaret måtte utsettes. Seks kandidater er i finalen, hvorav tre av de vil få finansiering.



29/22 Ny utviklingsavtale for HINN

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Høgskolestyret	29.08.2022	29/22

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret vedtar de fire målene for ny utviklingsavtale slik de fremgår av saksfremlegget. Rektor gis fullmakt til å slutføre det endelige forslaget til avtale i tråd med styrets føringer fra diskusjonen i møtet.

Møtebehandling

Stabssjef Hans Petter Nyberg presenterte saken. Selve utviklingsavtalen ble ettersendt til styret torsdag etter behandling i høgskolens ledergruppe.

Styreleder foreslo å vedta saken som en omsendt sak.

Styret ga blant annet følgende innspill:

- avtalen bør i større grad speile institusjonen
- tydeliggjøre at universitet er et middel, og ikke et mål i seg selv
- forskningen skal understøtte kvaliteten i undervisningen
- se mål som differensierer oss som en høyere utdanningsinstitusjon, og som bygger oss mot et mål som vi skal strekke oss mot basert på strategien vår

Det nye forslaget om å vedta saken som en omsendt sak ble enstemmig vedtatt.

Omsendt sak: I etterkant av styremøtet er det jobbet med en omfattende revisjon av avtaleutkastet, vært «høring» blant deltakerne i rektors ledermøte og det har vært avholdt et uformelt dialogmøte med Kunnskapsdepartementet. Avtalen ble deretter sendt til styret som omsendt sak og alle styremedlemmene hadde innen 14/9 gitt sin støtte til revidert utviklingsavtale. Videre skal avtalen presenteres for HINN's hovedtillitsvalgte før forslaget sendes til KD innen 20.9.

Vedtak

I styremøtet: Styret ber om å få saken tilbake som en omsendt sak på bakgrunn av de innspill som kom fram i møtet.

Omsendt sak: Styret vedtok revidert utviklingsavtale slik det fremgikk av omsendt sak.



30/22 Etatsstyring 2022 - Kunnskapsdepartementets tilbakemelding til HINN

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Høgskolestyret	29.08.2022	30/22

Forslag til vedtak/innstilling:

Høgskolestyret tar saken til orientering.

Møtebehandling

Stabssjef Hans Petter Nyberg la fram saken.

Basert på styrets diskusjon la styreleder fram et nytt forslag til vedtak: *Styret ber rektor følge opp tilbakemeldingen fra Kunnskapsdepartementet med en sak som beskriver hvordan HINN kan styrke sin forskning og forskningsarbeid, og hvilke konsekvenser det eventuelt vil ha for HINN på øvrige områder.*

Det nye forslaget til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak

Styret ber rektor følge opp tilbakemeldingen fra Kunnskapsdepartementet med en sak som beskriver hvordan HINN kan styrke sin forskning og forskningsarbeid, og hvilke konsekvenser det eventuelt vil ha for HINN på øvrige områder.



31/22 Forskrift for graden philosophiae doctor (ph.d.) i kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Høgskolestyret	29.08.2022	31/22

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret vedtar forskrift for graden philosophiae doctor (ph.d.) i kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet i tråd med det vedlagte forslaget.

Møtebehandling

Prorektor for forskning, Arild Hovland, presenterte saken.

Rektors forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak

Styret vedtar forskrift for graden philosophiae doctor (ph.d.) i kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet i tråd med det vedlagte forslaget.

Orienteringssaker:

Saknr	Arkivsak	Tittel
18/22	18/04658-20	Strategisk plan for forskning og utvikling / kunstnerisk utviklingsarbeid ved Høgskolen i Innlandet <i>Prorektor for forskning, Arild Hovland, orienterte.</i>
19/22	22/00846-6	Orientering om status i arbeidet med ny leieavtale for Kongsvinger <i>Eiendomsdirektør Jan Aasen orienterte.</i> <i>Styremedlem Thomas Breen var inhabil og deltok ikke i behandlingen av denne saken.</i> <i>Styret tok opp spørsmål knyttet til finansiering av leieforholdet utover 7 år. Finansieringen av Forskningsssenteret består av 80 MNOK fra eksterne og 20 MNOK fra HINN, hvor husleien for senterets lokaler inngår som en del av høgskolens medfinansiering av senteret.</i> <i>Hvis senteret ikke skulle lykkes etter 7 år og må avvikes, vil det i verste fall påløpe en husleie på kr 1,4 millioner/årlig (frem til år 12) såfremt det ikke lar seg gjøre å fremleie lokalene. Rektor bekrefter at det innenfor HINN sine allerede avsatte interne midler på 20 millioner vil være dekning for husleiekostnader fra år 8 til år 12 (i alt 5,6 millioner kroner) gitt avvikling av senteret.</i> <i>Den fremforhandlede avtalen er innenfor rektors økonomiske fullmakt, og vil bli undertegnet.</i>
20/22	22/03067-6	Lokale lønnsforhandlinger 2022 <i>HR-direktør Lars Petter Mathisrud var til stede.</i> <i>Prosessen rundt rektors lønn behandles senere i et lukket møte.</i>
21/22	17/00011-48	Orientering om status for søknad om universitetsakkreditering <i>Rektor ga en kort statusoppdatering.</i>



Referatsaker:

Saknr	Arkivsak	Tittel
28/22	17/00001-354	Protokoll Høgskolestyret 15.06.2022
29/22	22/01649-7	Informasjon om håndteringen av flyktninger som følge av krigen i Ukraina, og den økonomiske situasjonen i Norges forskningsråd
30/22	22/03988-1	Høring - Grunnlag for ny universitets- og høyskolelov
31/22	21/08430-17	Statsbudsjettet 2022 Supplerende tildelingsbrev statlige UH RNB kap.260, pensjon og jobbreisekutt



Ifølge liste

Deres ref

Vår ref

Dato

22/2083-6

22. august 2022

Delårsregnskap for 2. tertial 2022

Vi viser til vårt [brev av 14. desember 2021 om årsregnskap for 2021 og delårsregnskap i 2022](#) og [brev av 25. april 2022 om delårsregnskap for 1. tertial 2022](#). Videre viser vi til [rundskriv R10/2021 Rapportering til statsrekneskapen for 2022](#) fra Finansdepartementet. De statlige regnskapsstandardene (SRS) skal danne grunnlaget for føring og presentasjon av regnskapet for de statlige universitetene og høyskolene, NUPI og Sikt.

Institusjonene skal sende inn delårsregnskap for 2. tertial 2022 til DBH og presentere det i samsvar med de oppstillingsplaner som er angitt i oppgjørspakken for økonomirapportering på DBHs nettsider. Oppgjørspakken for 2. tertial 2022 vil være tilgjengelig på DBHs nettsider innen utgangen av august 2022. I forhold til oppgjørspakken pr. 30.04.2022 er det gjort følgende endringer:

- **Bevilgningsoppstillingen:** Det er gjort en liten endring i bevilgningsoppstilling. Tidligere har vi delt bevilgninger mellom programområde 07.60 *Høyere utdanning og forskning*, og annen bevilgning mottatt fra Kunnskapsdepartementet. Fra 2. tertial har vi fjernet denne inndelingen. Alle bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet rapporteres på programområde 07.
- **Note 2:** Vi har satt inn følgende tekst i fotnote: *Fra 2022 har SPK lagt om pensjonspremiemodellen for statlige virksomheter. Fra 1.1.2022 betaler alle statlige virksomheter en virksomhetsspesifikk hendelsesbasert arbeidsgiverandel som del av pensjonspremien. At premien er virksomhetsspesifikk, betyr at den beregnes ut fra den enkelte virksomhets forhold, ikke for grupper av virksomheter samlet. At den er hendelsesbasert, betyr at den tar hensyn til de faktiske hendelser i medlemsbestanden i virksomheten, slik at premiereserven er ajour i forhold til*

medlemmets opptjening. Medlemsandelen på to prosent av lønnsgrunnlaget er uendret.

- Note 15: I tabellen nederst i note 15, «Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet» er *Bevilgning pr. 30.04.2022 (hentes fra blått hefte)* endret til *Bevilgning for hele 2022 (hentes fra blått hefte)*. Institusjonene må fylle ut bevilgning på kapittel 260, post 50 fra [blått hefte \(Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høyskular\)](#) manuelt i denne kolonnen. Bevilgningen finnes på side 16 (beløpet helt til høyre i tabellen skal benyttes). For årsregnskapet vil tallene hentes automatisk fra bevilgningsoppstillingen.
- Kontrollark: Det er lagt inn en ny kontroll i kontrollarket. Kontrollen sjekker om avsetningene i tabellen nederst i note 15 stemmer overens med note 15 del I og note 15 del III. Det vil si at hvis man har gjort endringer i formlene i tabellen nederst i note 15 som påvirker beløp så vil dette gi utslag i kontrollarket.

Delårsregnskap for 2. tertial 2022 kan avlegges administrativt (signert av virksomhetsleder). Departementet legger opp til forenklet rapportering, men regnskapsrapporteringen skal som minimum omfatte:

- prinsippnote SRS
- resultatregnskap
- balanseoppstilling
- kontantstrømoppstilling
- oppstilling av bevilgningsrapportering
- notene 1, 8, 15, 16 og 31
- tabellene 1-4 (sammenligningstall for 2020 må legges inn manuelt i alle tabellene. I tabell 2 må også sammenligningstall pr. 31.12.2021 legges inn manuelt)
- saldobalanse i henhold til standard kontoplan
- utfylt kontrollark
- ledelseskomentarer

Institusjonene kan om ønskelig sende inn et fullstendig delårsregnskap for 2. tertial 2022.

Regnskap og saldobalanse skal stemme overens. Det kan ikke foretas endringer i saldobalansen etter innsendelse av P-rapport. Feil som oppdages etter innsendelse av saldobalanse og P-rapport må korrigeres i neste periode.

Departementet viser til punkt 4.3 i [rundskriv R-115 Utarbeidelse og avleggelse av statlige virksomheters årsregnskap](#). Ledelseskomentarene skal inneholde virksomhetsleders vurderinger av vesentlige forhold ved regnskapet og knyttes til innholdet i alle oppstillinger som inngår som en del av delårsregnskapet. Departementet forutsetter at ledelseskomentarene til regnskapet for 2. tertial 2022 som minimum inneholder følgende elementer:

1. en bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende bilde av virksomhetens økonomiske

- stilling og er avlagt i henhold til de statlige regnskapsstandardene (SRS), bestemmelser om økonomistyring i staten, rundskriv fra Finansdepartementet og krav fra overordnet departement. Det må opplyses om eventuelle avvik
2. omtale av avvik mellom periodisert budsjett og regnskap, inkludert en omtale av den økonomiske driften
 3. omtale av utviklingen i avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (note 15 del I) og ikke inntektsført bevilgning (note 15 del III), størrelsen på avsetningene i prosent og kroner og hva avsetningene planlegges brukt til. Dere må omtale avsetninger til investeringer, avsetninger til andre formål og totale avsetninger.
 4. omtale av gjennomførte investeringer i perioden og planlagte investeringer i senere perioder (investeringsplan)
 5. opplysning om at institusjonens revisor er Riksrevisjonen

Punkt 2: Under dette punktet må dere omtale vesentlige avvik mellom periodisert budsjett og regnskap. Årsakene til avvikene må også kommenteres. Vesentlige endringer fra 2021 til 2022 skal også kommenteres og forklares. Hvis dere ikke har vesentlige avvik, skal dere opplyse om dette. Den økonomiske driften i rapporteringsperioden, sammenlignet med tidligere perioder skal også omtales.

Punkt 3: Under dette punktet må dere også redegjøre for hva avsetningene planlegges brukt til. Dette gjelder både avsetninger til investeringer og avsetninger til andre formål. Dere må omtale endringer/utvikling i avsetningene i forhold til tidligere år. Institusjoner som har avsetninger til andre formål på over 5 % skal omtale dette i ledelseskomentarene og redegjøre for hvordan avsetningene skal reduseres til et akseptabelt nivå.

Avsetningsreglementet og 5% - grensen for avsetninger til andre formål gjelder ikke for Sikt og NUPI. De må redegjør for størrelsen på avsetningene og hva de planlegges brukt til, men trenger ikke å forholde seg til 5%-grensen.

Punkt 4: Under dette punktet skal gjennomførte investeringer i perioden og planlagte investeringer i senere perioder omtales. Hvis dere ikke har gjennomført investeringer i perioden skal dette også omtales. Det må opplyses om når investeringsplanen sist ble vedtatt av styret. Det stilles ikke krav om at det skal foreligge en styregodkjent investeringsplan for NUPI og Sikt.

Ledelseskomentarene til regnskapet skal begrenses til forhold som er av vesentlig betydning for å kunne vurdere institusjonenes regnskapsavleggelse og økonomiske stilling.

Rapporteringsfrister

Oppgjørspakke for 2. tertial (31.08.2022) sendes DBH innen 1. oktober 2022.

Vi viser til [rundskriv R-10/2021](#), og minner om at innen 20. september skal bokføringen for tertialet avsluttes, regnskapet stenges og saldobalanse sendes DFØ (P-rapport) og DBH. Det er ikke anledning til å registrere transaksjoner med virkning for perioden 01.01.2022 til

31.08.2022 etter at P-rapporten er sendt til DFØ.

Frister for innsending av P-rapport til DFØ i 2022 (i henhold til rundskriv R-10/2021 av 13. desember 2021):

Periode	Frist	Periode	Frist
1.1. – 31.1.2022	21.3.2022 ^{*)}	1.1. – 31.7.2022	19.8.2022
1.1. – 28.2.2022	23.3.2022 ^{*)}	1.1. – 31.8.2022	20.9.2022
1.1. – 31.3.2022	20.4.2022	1.1. – 30.9.2022	20.10.2022
1.1. – 30.4.2022	20.5.2022	1.1. – 31.10.2022	21.11.2022
1.1. – 31.5.2022	20.6.2022	1.1. – 30.11.2022	20.12.2022
1.1. – 30.6.2022	20.7.2022	1.1. – 31.12.2022	17.3.2023

Presiseringer og endringer

Ledelseskomentarer

Vi viser til NOKUT sine funn ved gjennomgang av ledelseskomentarene for årsregnskapet 2021, videresendt fra KD til alle institusjoner. Vi ber alle institusjonene om å gå gjennom NOKUT sine funn og utbedre feil og mangler ved utarbeidelse av ledelseskomentarene for 2. tertial.

Vi viser også til omtale av innholdet i ledelseskomentarene ovenfor.

Premiesats til Statens pensjonskasse i note 2

Vi viser til vårt brev for 1. tertial 2021 hvor det under endringer i oppgjørspakken fremkom at: *Tidligere har vi forhåndsutfyllt premiesatsen til SPK. Fra 2022 er denne virksomhetsspesifikk og institusjonene må dermed fylle ut denne satsen selv.* Note 2 er ikke obligatorisk å fylle ut ved delårsregnskap, men de som velger å fylle ut note 2 må huske å fylle ut pensjonssatsen.

DFØ har inngått nye rammeavtaler om betalings- og kontoholdstjenester for statlige virksomheter

DFØ inngikk ny rammeavtale om betalings- og kontohold, samt tilleggsavtaler for valutakontoer 10. mai 2022. Rammeavtalen er inngått med:

- DNB Bank ASA
- Nordea Bank Abp. Filial Norge

Rammeavtalen med tilleggsavtaler skal dekke virksomhetens behov for tjenester innenfor følgende områder:

- kontohold i norske kroner
- betalingstjenester i norske kroner (inn- og utbetalinger)
- valutaveksling knyttet til betalingstjenester
- tilgang til nettbank
- kontohold i valuta

- betalingstjenester i valuta (inn- og utbetalinger)
- utbetalinger knyttet til statslån
- betalinger knyttet til rentebytteavtaler

Alle virksomheter skal være over på de nye rammeavtalene innen 1. desember 2022. Dette for å unngå bankbytte ved årsskifte. Dagens rammeavtaler om betalings- og kontoholdstjenester utløper 31.12.2022.

Departementet ber samtlige institusjoner om å lese [brevet fra DFØ](#) til alle statlige virksomheter, datert 10.05.2022, og gjennomføre avropsprosess som beskrevet.

Ubrukte midler til pandemiltak 2021, tilbakebetalt i 2022

Vi viser til brev av 21. desember 2021 angående ubrukte midler tildelt til pandemiltak, og brev av 21. desember 2021 om presisering om frist for innbetaling av ubrukte midler. Her fremkommer det at institusjonene som hadde ubrukte midler ved utgangen av 2021 som det ikke er inngått forpliktende avtaler for ved utgangen av 2021 skulle tilbakebetales til statskassen med frist 31. desember 2021.

Det var noen av institusjonene i sektoren som ikke rakk fristen 31. desember 2021, og som derfor har tilbakebetalt disse midlene i 2022. Institusjoner som har tilbakebetalt slike midler i 2022 må ta hensyn til dette i sin bevilgningsoppstilling og kontantstrømoppstilling for 2022. Midlene som er tilbakebetalt må trekkes fra i bevilgningsoppstillingen på kap. 260 post 50 på bevilgningen som er tildelt i 2022. I kontantstrømoppstillingen skal linjen *innbetalinger av bevilgning fra fagdepartement* (med linjereferanse KS.1A) også reduseres med beløpet som er tilbakebetalt, da det skal være samsvar med bevilgning i bevilgningsoppstillingen og i kontantstrømoppstillingen. Det er viktig at det gis en skriftlig omtale om dette under bevilgningsoppstillingen. I teksten må det fremkomme hvor mye institusjonen har tilbakebetalt i 2022, og at dette beløpet er trukket fra i bevilgningsoppstillingen på kapittel 260 post 50.

Med hilsen

Peter Olgyai (e.f.)
avdelingsdirektør

Ivar Toen Bøe
førstekonsulent

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Kopi

Database for statistikk om høyere utdanning
Riksrevisjonen



Referatsak 34/22

Ifølgje liste

Dykkar ref

Vår ref

Dato

22/4039-2

31. august 2022

Retningslinjer for lokalisering og statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon

Kommunal- og distriktsdepartementet har endra retningslinene for lokalisering, sjå [Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon - regjeringen.no](https://regjeringen.no). Vi minner spesielt om føresegner under punkt 4 i retningslinene om varsling til Kommunal- og distriktsdepartementet ved oppstart av prosessar som kjem inn under retningslinene. Slike varsel skal gå gjennom departementet.

Med helsing

Karl Georg Øhrn (e.f.)
avdelingsdirektør

Sveinung Helgheim
seniorrådgjevar

Dokumentet er signert elektronisk og har derfor ikkje handskrivne signaturar

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
872 417 842

Avdeling
Avdeling for
fellestjenester og
strategiske
satsingsområder

Saksbehandlar
Sveinung Helgheim
22 24 76 64



Høgskolen
i Innlandet

Side 1 av 2

Referatsak 35/22

Adresseinformasjon fylles inn ved ekspedering. Se mottakerliste nedenfor.

Saksbehandler: Håkon Rønes
Telefon: +4762430058
hakon.rones@inn.no
Deres ref: 22/4063
Vår ref: 22/05695-2
Dato: 13.09.2022

Innhenting av investeringsplan

Viser til brev av 22. august 2022 angående innhenting av investeringsplan. Vedlagt er protokoll fra styremøte den 4. februar 2022, hvor investeringsplanen for 2022-2024 ble vedtatt, samt investeringsplan.

Med vennlig hilsen
Høgskolen i Innlandet

Ellen Anne Vassmo Kjenstadbakk
Økonomidirektør

Håkon Rønes
Rådgiver

Dokumentet er elektronisk godkjent uten signatur

Mottakere:
Kunnskapsdepartementet

Kopi til:

Postadresse:
Høgskolen i Innlandet
Postboks 400
2418 Elverum

postmottak@inn.no
<http://www.inn.no>
Org.no. 918 108 467

Telefon:
+47 62 43 00 00
Telefaks:
+47 62 43 00 01



Ellen Anne Vassmo Kjenstadback, Økonomiavdelingen

Vibeke Vike, Økonomiavdelingen

Liv Grethe Vangen, Seksjon for regnskap

Anne Ranheim, Seksjon for regnskap

Åmund Karlsen Lekve, Seksjon for økonomistyring

Håkon Rønes, Seksjon for økonomistyring



6/22 Årsregnskap 2021

Behandlet av	Møtedato	Saknr
1 Høgskulestyret	04.02.2022	1/22
2 Høgskulestyret	04.02.2022	6/22

Forslag til vedtak/innstilling:

Styret godkjenner årsregnskapet for 2021 og investeringsplan for perioden 2022-2024.

Møtebehandling

Saken var feilaktig oppført som orienteringssak (1/22) i innkallingen, men ble behandlet og protokollført som en vedtakssak.

Økonomidirektør Ellen Anne Vassmo Kjenstadback la fram årsregnskapet og investeringsplanen for styret.

Rektors forslag til vedtak ble enstemmig godkjent.

Vedtak

Styret godkjenner årsregnskapet for 2021 og investeringsplan for perioden 2022-2024.

Investeringer fellesledd	2022	2023	2024
IT-utstyr			
IT Hardware	7 150 000	6 700 000	6 450 000
Server og applikasjoner	5 150 000	950 000	950 000
Nettverk og sikkerhet	2 750 000	2 966 250	1 490 000
AV-teknologi	3 935 000	5 365 000	3 450 000
Bestilt IT-utstyr 2021 - forsinket levering	4 000 000		
Bygg og eiendom			
Ombygging og bygningsmessige tiltak	9 281 250	6 100 000	6 400 000
Maskiner og selvbetjeningsløsninger	1 600 000	1 800 000	900 000
Møbler	620 000	1 500 000	2 100 000
Inventar og utstyr student- og ansattearealer		600 000	600 000
Parkering Lillehammer	2 200 000		
Ombygging Rena, Lillehammer og Hamar	19 100 000		
Forsinket investering 2021- Studenten Hamar	200 000		
Andre investeringer			
Utdanningssystem (Nexus)	1 800 000		
Digital løsning for tilsetting og arbeidskontrakter (TOA)	740 000		
Sum planlagte investeringer fellesledd	58 526 250	25 981 250	22 340 000
Forskningslab. Evenstad (ALB)	500 000		
Vedlikehold lab og annet utstyr (ALB)	250 000		
Møbler, IT-/Audiovisuelt utstyr, annet (ALB)	250 000		
Div. investeringer kjeller, studentaktivitet (LUP)	500 000		
Møbler, IT-/Audiovisuelt utstyr, annet (LUP)	500 000		
Forsinket investering 2021 - SEG/Future Classroom (LUP)	2 000 000		
Flerkamera-kjeder (AMEK)	200 000		
Oppgradering trådløst og opptaksutstyr (AMEK)	600 000		
Redigeringsmaskiner (AMEK)	400 000		
Oppgradering GFX maskiner og DOB-utstyr (AMEK)	200 000		
Klasseromsoppgraderinger (AMEK)	150 000		
Transportutstyr (AMEK)	100 000		
Face ware MoCap-studio (AMEK)	700 000		
Lys- og lydutstyr MoCap-studio (AMEK)	300 000		
Mobilt MoCap (AMEK)	250 000		
Maskinvare forskningslab (AMEK)	100 000		
Pc'er til lab (AMEK)	150 000		
Labutstyr (HSV)	500 000		
Øvingsavdelinger (HSV)	400 000		
Utstyr idrett/folkehelse (HSV)	150 000		
Nettbrett/VR - fleks.studier (HSV)	500 000		
Tannlab (HSV)	450 000		
Nytt kamerautstyr (DNF)	600 000		
Oppgradering lysutstyr - LED (DNF)	560 000		
Oppgradering infrastruktur lyd etterarbeid (DNF)	560 000		
Oppgradering studio (DNF)	770 000		
Investering Virtual Production (DNF)	200 000		
Diverse investeringer (DNF)	310 000		
Sum planlagte investeringer fakultet	12 150 000		
Sum investeringsplan HINN	70 676 250	25 981 250	22 340 000



Ifølge liste

Deres ref

Vår ref

Dato

22/4063-1

31. august 2022

Innhenting av investeringsplan

I henhold til [F-05-20 Reglement for statlige universiteter og høyskolars oppbygging og anvendelse av ubrukte budsjettmidler \(avsetninger\)](#) må alle institusjoner som ønsker å avsette midler til fremtidige investeringer dokumentere hva det skal investeres i, hvilket år det er planlagt å gjennomføre investeringen og hvilket beløp som er avsatt til den konkrete investeringen. Videre fremkommer det at det er styret som skal beslutte hvor mye som skal avsettes til fremtidige investeringer. Beslutningen skal dokumenteres i form av en investeringsplan som er godkjent av styret.

Vi ber om å få tilsendt siste styregodkjente investeringsplan, og dokumentasjon på at investeringsplanen er fastsatt/godkjent av styret i form av et referat fra styremøtet eller lignende. Vi ber om å få tilsendt dette innen torsdag 15. september.

Med hilsen

Peter Olgyai (e.f.)
avdelingsdirektør

Ivar Toen Bøe
førstekonsulent

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
872 417 842

Avdeling
Avdeling for eierskap i
høyere utdanning og
forskning

Saksbehandler
Ivar Toen Bøe
22 24 76 69



Referatsak 36/22

Ifølgje liste

Dykkar ref

Vår ref

Dato

22/4382-2

21. september 2022

Energisparing i lokale for statelge verksemder

Kommunal- og distriktsministeren har sendt ut eit brev der han oppmodar til å setje i verk tiltak som kan redusere straumforbruket i statlege bygg. Oppmodinga gjeld både verksemder som eig lokala der dei held til og verksemder som leiger.

Brevet frå kommunal- og distriktsministeren følgjer vedlagt. Der står det nokre døme på tiltak som kan setjast i verk. Vi ber verksemdene setje i verk straumsparetiltak som høver ut frå føresetnadene lokalt.

Med helsing

Karl Georg Øhrn (e.f.)
avdelingsdirektør

Sveinung Helgheim
seniorrådgjevar

Dokumentet er signert elektronisk og har derfor ikkje handskrivne signaturar

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
872 417 842

Avdeling
Avdeling for
fellestjenester og
strategiske
satsingsområder

Saksbehandlar
Sveinung Helgheim
22 24 76 64



DET KONGELEGE KOMMUNAL- OG DISTRIKTSDEPARTEMENT

Statsråden

Ifølgje liste

Dykkar ref

Vår ref

Dato

22/6182-2

16. september 2022

Redusert energiforbruk i eigde og leigde lokale

Europa står i ei alvorleg energikrise med høg etterspørsel etter energi, mellom anna som fylgje av redusert import frå Russland, og høge prisar. Redusert energibruk er eit av fleire tiltak som har høg merksemd i dei fleste land.

I Noreg merkar både privatpersonar, næringsliv, kommunar, frivillige organisasjonar og andre konsekvensane av dei svært høge straumprisane. Samstundes er fyllingsgrada i vassmagasina i Sør-Noreg ved inngangen til hausten låg.

Eg meiner det er viktig at staten tek grep for å bidra til lågare energibruk. Eigedomsporteføljen til staten er av betydeleg størrelse, med eit stort potensiale til å spare straum. Lågare energibruk vil i tillegg vere økonomisk lønsamt for staten.

På bakgrunn av dette oppmodar eg departementa om å iverksette tiltak som kan redusere straumforbruket i statlege bygg i sine sektorar. Dette gjeld både for leigde lokale, sjølvforvalta eigedomar og for eigedomar forvalta gjennom statens husleigeordning.

Vi er i ein ekstraordinær situasjon som krev at vi handlar raskt. Tiltak som vil kunne gi effekt på kort sikt, er styring av ventilasjon, temperatur og belysning i bygg. Dei færraste bygg har full brukstid for alle rom heile døgnet. Dersom ein konsentrerer bruken til færre rom, vil ein kunne skru av ventilasjon, oppvarming og belysning i rom som ikkje vert brukt. Lys og gatevarme på uteareal bør vere skrudd av når det ikkje er behov for det. Ein gjennomgang av tekniske installasjonar kan òg avdekke om det er unødvendig utstyr som står på og krev energi. Ei rekke verksemder har allereie iverksett tiltak for å redusere energibruk og kostnader. Samstundes er det viktig at ein i ulike verksemder går igjennom korleis ein kan gjennomføre fleire og forsterka tiltak.

Eg vil òg oppmode til å sette i verk meir langsiktige tiltak som kan redusere energibruken i statlege lokale. Det kan vere installering av lokal fornybar energiproduksjon som solcellepanel, varmepumper (luft til luft og væske til vatn), solfangar, samt varmesentral basert på flis, brikettar o.l. Andre effektive tiltak er etterisolering og utskifting av vindauge og dører med høgt varmetap. Det kan gjennomførast termofotografering for å avdekke varmetap i bygget. På lang sikt vil det òg kunne vere lønsamt å installere varmegjenvinning for ventilasjon og avløp.

Alle departement er ansvarlege for sine sektorar. Eg ber om at departementa orienterer sine verksemnder så raskt som mogleg.

Med helsing



Sigbjørn Gjelsvik

Kopi

Forsvarsdepartementet
Statsministerens kontor