



Tilbud:

Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse,  
faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo  
og Akershus

Dato: 8. januar 2014

Oppdragsgiver: Høgskolen i Oslo og Akershus

Oppdragsgivers ref.: 94135 - 2013/5079

# NIFU

Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

## INNHold

De tilbudte konsulentenes samlede kompetanse – TK1 (vekt 40%) .....	4
Tilnærming og metode – TK2 (vekt 30%) – maks 12 sider .....	8
1. Forslag til tilnærming (løsningsbeskrivelse) ut fra rammen i dokumentet og egen forståelse av oppdraget.	8
2. Beskrivelse av kritiske suksessfaktorer og metode for underveisevalueringen .....	13
3. Beskrivelse av hva tilbyderen vil vektlegge i underveisevalueringen av en kompleks kunnskapsorganisasjon. ....	18
4. Beskrivelse av hvordan leverandøren ser for seg at et slikt samarbeid kan gjennomføres i praksis og hvordan man best sikrer intern forankring. ....	19
5. Beskrivelse av leverandørens interne kvalitetssikringssystem for eksterne oppdrag, og hvordan leverandør vil kvalitetssikre underveisevalueringen for HiOA. ....	19
Pris – TK 3 (Vekt 30%) .....	20
Referanser .....	21

## DE TILBUDTE KONSULENTENES SAMLEDE KOMPETANSE – TK1 (VEKT 40%)

NIFU har i en årrekke gjennomført analyser av Universitets- og høgskolesektoren, inkludert også analyser av høgskolene i Oslo og Akershus, som er direkte relevante for dette oppdraget. Nedenfor følger noen eksempler som involverer medarbeidere i dette prosjektet:

- Analyser av styring og ledelse ved norske universiteter og høgskoler (Stensaker 2013)
- Analyser som omhandler høgskolene i Oslo og Akershus (Stensaker and Kyvik 2010)
- Analyser som omhandler andre høgskoler i fusjonssituasjoner (Kyvik and Stensaker 2011) og/eller med universitetsambisjoner (Røsdal 2009)
- Analyser av forskning ved profesjonslæresteder internasjonalt (Kyvik and Lepori 2010), med vekt på forskningsstrategi og profilering.
- Analyser av FoU-strategi ved statlige høgskoler (Kyvik 2008).

I 2013 og 2014 arbeider NIFU på et stort, strategisk prosjekt for Kunnskapsdepartementet<sup>1</sup>, der styring og ledelse er et av fire hovedtema.

NIFU, og de medarbeiderne som tilbys til dette oppdraget, innehar alle kravene til ytelsen, slik det er satt opp i konkurransegrunnlaget. Den samlede kompetanse som NIFU tilbyr til dette oppdraget vil fylle alle kravene.

Vi velger likevel å foreslå en noe annen organisering av vårt prosjektteam enn det konkurransegrunnlaget angir. Vi vil i det følgende argumentere for hvorfor en annerledes organisering vil gi et bedre resultat for oppdragsgiver.

I vårt løsningsforslag (TK2) legger NIFU stor vekt på de prosessuelle sidene i strategievalueringen. Det som er spesielt med dette prosjektet, er at Høgskolen i Oslo og Akershus legger stor vekt på forankring, interaksjon og «jevnlige møter i regi av eller hos HiOA»<sup>2</sup>. NIFU deler denne vurderingen og legger avgjørende vekt på denne siden av prosjektet (en av to hoveddeler i vårt arbeid, se TK2).

### Personer som tilbys som deltagere i underveisevalueringen av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering

Følgende personer fra NIFU og samarbeidspartnere vil delta i arbeidet:

**Kyrre Lekve** er assisterende direktør ved NIFU. Han har doktorgrad i biologi med betydelige statistikk- og informatikk-komponenter, samt grunnfag statsvitenskap. Han har omfattende policyerfaring fra sin periode i Politisk Ledelse i Kunnskapsdepartementet (politisk rådgiver for Tora Aasland 2007-2009 og statssekretær for Tora Aasland 2009-2012 og Kristin Halvorsen 2012). Lekve har omfattende oversikt over utviklingen innenfor Universitets- og høgskolesektoren fra sin tid i Kunnskapsdepartementet. Lekve har inngående kjennskap til de politiske diskusjoner og nasjonale føringer som ligger til grunn for politikken som er relevant for dette

---

<sup>1</sup> <http://sfp.nifu.no/>

<sup>2</sup> Konkurransegrunnlaget, side 4

oppdraget. Lekve er for tiden prosjektleder for en strategievaluering av det Helsevitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet. Arbeidet i dette prosjektet har direkte overføringsverdi til hvordan det vil være naturlig å organiseres samspillet mellom oppdragsgiver og NIFU i dette prosjektet. Dette prosjektet skal avsluttes i løpet av januar 2014, men Dekan ved Helsefak, Arnfinn Sundsfjord<sup>3</sup> har sagt seg villig til å være referanse dersom HiOA ønsker å få en vurdering om hvordan NIFU har interagert med Helsefak og om hvordan dette har fungert. I tillegg har Lekve omfattende erfaring med å lede ulike typer av utviklingsprosesser fra sin tid i KD. Med henblikk på hvordan NIFU velger å vektlegge vårt løsningsforslag finner vi det riktig å tilby Lekve som prosjektleder. Han vil ha hovedansvar for kontakt med oppdragsgiver, for kommunikasjon og forankringsarbeid. I tillegg til å lede og koordinere arbeidet, vil Lekve også ha et særlig ansvar for analysen av de politiske aspektene ved arbeidet.

**Bjørn Stensaker** er forsker 1 ved NIFU og professor i pedagogikk ved Universitetet i Oslo. Stensaker vil stå som hovedansvarlig for de faglige analysene i prosjektet. Stensaker vil være spesielt ansvarlig for analyser av styrings- og ledelsessystemet. Styring, ledelse og organisasjonsspørsmål har vært et hovedfokus i Stensakers arbeid både ved NIFU og ved Universitetet i Oslo. Stensaker har hovedfag i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo, og en doktorgrad fra Universitetet i Twente i Nederland. I de siste årene har Stensaker vært spesielt opptatt av å studere strategiprosesser ved universiteter og høyskoler, og betingelsene for å få til organisasjonsendring i kunnskapsorganisasjoner. Stensaker var i sin tid med i teamet som evaluerte Kvalitetsreformen, var en del av gruppen som evaluerte NOKUT på oppdrag for Kunnskapsdepartementet, har hatt flere oppdrag fra EU-kommisjonen i forbindelse med Bologna-reformen i Europa, samt hatt en rekke oppdrag for Kunnskapsdepartementet. I de siste 20 årene har Stensaker også hatt oppdrag for Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, NTNU, Universitetet i Tromsø, Universitetet i Stavanger, høyskolene i Oslo, Akershus, Lillehammer, Gjøvik, Hedmark, Vestfold, Østfold, Stord-Haugesund, Bergen, Sør-Trøndelag, Diakonhjemmets høyskolesenter, Universitetet i Karlstad, Universitetet i Umeå og Universitetet i Gøteborg. Hans siste bok er *Managing reform in universities: the dynamics of culture, identity and organisational change* (Stensaker, Välimaa et al. 2012).

**Svein Kyvik** er forsker 1 ved NIFU. Han har gjennom tre tiår vært den sentrale personen ved NIFU (og i Norge) når det gjelder studier av høgskolesektoren. Han var bl.a. prosjektleder for den omfattende evalueringen av høgskolereformen i 1994 (i perioden 1996-99; Kyvik 1999), han har skrevet mange rapporter, bøker og artikler om endringsprosessene i høgskolesektoren (også i andre land), og har gjennomført en rekke studier av FoU-virkomheten ved disse institusjonene. En av bøkene analyserer utviklingen av og omfanget av forskningsaktiviteter i høgskolesektoren i åtte europeiske land, og to bøker tar for seg den historiske omkalfatringen av denne sektoren fra små spesialskoler for de ulike profesjonene til store komplekse institusjoner med et mangfold av utdanninger. Han ferdigstiller nå en bok om forskningsbasert utdanning i de fem største profesjonsutdanningene; grunnskole-, barnehage-, sykepleier-, sosialarbeider- og ingeniørutdanningene. Kyvik har deltatt i to tidligere oppdrag for Høgskolen i Oslo; en evaluering av administrasjonen ved høgskolen i 1997, og en drøfting av premissene for fusjons- og universitetsambisjonene til Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus i 2010. Et annet relevant oppdrag av nyere dato (2011) er en analyse av utfordringer og valgmuligheter for Høgskolen Stord/Haugesund i et 10-15 års perspektiv. Vi kan dessuten legge til at Kyvik var medlem av Nordlandsutvalget (*Ta hele Nordland i bruk!*) i 2009-2010, som hadde som oppdrag å utrede samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i høyere utdanning i Nordland. Dette arbeidet har klar relevans for de problemstillinger som er skissert i brevet fra HiOA. Kyvik har for øvrig (i tillegg til doktorgrad i sosiologi) hovedfag i administrasjon og organisasjonsvitenskap fra Universitetet i Bergen, og har i stor grad brukt organisasjonsteori i sine analyser av endringsprosessene i høgskolesektoren.

---

<sup>3</sup> E-post: [arnfinn.sundsfjord@uit.no](mailto:arnfinn.sundsfjord@uit.no), Telefon 776 44764, mobil 906 16 118

**Agnete Vabø** er forsker 1 ved NIFU med over 20 års erfaring fra studier av organisering og endring i høyere utdanning. Hun har doktorgrad i sosiologi (2002) fra UiB/Senter for forskning i ledelse organisering og styring (LOS Senteret), og har vært forsker og forskningsleder ved NIFU siden 1999. Vabø har ledet flere forskningsprosjekt og evalueringer som omhandler organisering av fag og studieprogram, som Kvalitetsreformen, samt effekter av modeller for styring og ledelse, som instituttsammenslåingsprosessene ved HF- fakultetene ved universitetene i Bergen og Oslo, og evaluering av styringsordningen ved Høgskolen i Bergen og Universitetet i Stavanger. Vabø ledet den norske deltakelsen i det internasjonale komparative prosjektet om vitenskapelig ansatte og deres arbeidsbetingelser Changing Academic Profession (CAP), og er for tiden leder av den norske deltakelsen i det NordForsk finansierte prosjektet Nordic Fields of Higher Education. I samarbeid med andre forskere har hun nylig publisert en studie vedrørende betydningen av valgt/ansatt ledelse på toppnivå i UH sektoren (Stensaker et al. 2013). Hun har også hovedansvaret for et prosjekt om styring, organisering og ledelse i høyere utdanning i et pågående strategisk forskningsprogram for Kunnskapsdepartementet. Vabø er mye brukt som foredragsholder og var nylig engasjert som styremedlem i forbindelse med fusjonen mellom Intermedia/PFI ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet UiO.

**Mari Elken** er forsker 3 ved NIFU. Hun er nå i sluttfasen av sitt doktorgradsarbeid ved Universitetet i Oslo der hun skriver om utdanningspolitikk på europeisk nivå med hovedfokus på utviklingen av det europeiske kvalifikasjonsrammeverket (EQF) og prosessen med implementering av nasjonale kvalifikasjonsrammeverk i tre land. Metodemessig har hun i hovedsak jobbet kvalitativt med dokumentanalyse og intervjuer, og i forbindelse med doktorgradsprosjektet har hun bred erfaring med ekspertintervjuer som datakilde. Hun har en mastergrad i høyere utdanning (MPhil in Higher Education) fra Universitetet i Oslo der hovedfokus ligger på å forstå høyere utdanning fra system- og organisasjonsperspektiv.

**Trude Røsdal** Forsker 2 ved NIFU. Røsdal er utdannet ved NTNU med hovedfag i pedagogikk og med dr.grad fra same sted (dr.polit). Tema for avhandlingen var ledelse, internkommunikasjon og organisasjonsstruktur. Feltarbeid ble gjort ved bedriften Kongsberg Defence and Aerospace. Datainnsamling i forbindelse med dette arbeidet ble gjort ved hjelp av kvalitative metoder (intervju og gruppeintervju, samt observasjon). Ved NIFU er Røsdal knyttet til området Statistikk og Indikatorer hvor også datainnsamling ved hjelp av kvantitative metoder blir benyttet i utstrakt grad. Røsdal har fungert som redaktør for publikasjonen Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer, og har det siste året bl.a. vært tilknyttet mobilitetsprosjektene SIMReC og Nordic Crossing, samt vært prosjektleder for evalueringen av mobilitetsvirkemiddelet Yggdrasil (Forskningsrådet). Hun har også deltatt i ERAWATCH-prosjekt med fokus på mulighetene for å standardisere «Good human resource management in research institutions across Europe».

**Audun Gleinsvik** er samfunnsøkonom, utreder og partner i Proba samfunnsanalyse. Han var med å etablere Proba samfunnsanalyse i 2009 og er partner og seniorøkonom i selskapet. Gleinsvik utmerker seg ved spesielt stor bredde i sin kompetanse. Han har inngående kompetanse omkring makroøkonomisk utvikling, internasjonal økonomi, samfunns- og næringsøkonomiske analyser samt evalueringer. Han arbeidet som utreder i ECON fra 1999 til 2009. Tidligere hadde han arbeidet bl.a. i Fafo, Norges Bank, FNs utviklingsprogram, Finansdepartementet og Kreditkassen. Gleinsvik har ledet eller deltatt i en rekke utredninger med samfunnsøkonomiske analyser i Proba og ECON.

**Johannes Raustøl** vil være prosjektdeltaker. Han har en mastergrad i samfunnsøkonomi fra Universitetet i Oslo i 2013. Han arbeider som førstekonsulent i Vegdirektoratet med budsjett, rapporteringsarbeid og økonomiske analyser. Han har også tidligere arbeidserfaring fra Transportøkonomisk institutt og NSB. Raustøl har god kunnskap om regnskap og økonomistyring i offentlig sektor. Han har meget god kompetanse i statistisk analyse.

## Intern referansegruppe

**Sveinung Skule**, direktør ved NIFU og særlig opptatt av samspillet mellom innovasjon, forskning og utdanning. Skule er tidligere forskningsdirektør og leder for FoU-seksjonen ved Høgskolen i Oslo (nov 2007 – des 2009). Han hadde sammen med prorektor for FoU ansvaret for å arbeide fram høgskolens FoU-strategi og forskningsorganisering, og for høgskolens arbeid med innovasjon og entreprenørskap. Han kjenner høgskolens virksomhet og utfordringene for den faglige og administrative ledelsen godt fra innsiden. Som del av den administrative ledergruppen deltok han aktivt i forarbeidet til fusjonen, og fikk gjennom dette god kjennskap til mange av de mulighetene og utfordringene som ble reist i forbindelse med fusjonsplanene. Skule har også arbeidet tre år i Kunnskapsdepartementet, som seniorrådgiver og avdelingsdirektør. Hans forskningsvirksomhet har særlig dreid seg om kompetansepolitikk og samspillet mellom utdanning og arbeidsliv.

**Per Olaf Aamodt**, forsker 1 ved NIFU, er sosiolog med 30 års erfaring med forskning innenfor rekruttering, studieforhold og studiegjennomføring og forholdet mellom høyere utdanning og arbeidsmarked. Han har ledet flere større evalueringer i utdanningssektoren, blant annen evalueringen av Reform 94 og av Kvalitetsreformen. Han har hovedansvar for et prosjekt om utdanningskvalitet i et pågående strategisk forskningsprogram for Kunnskapsdepartementet. Han har ti års erfaring som avdelingsleder/forskningsleder ved NIFU, var medlem av Mjøs-utvalget og ledet et utvalg om studiestøtten i Norge.

**Elisabeth Hovdhaugen**, forsker 2 og assisterende forskningsleder ved NIFU, har doktorgrad i sosiologi fra Universitetet i Oslo på temaet frafall i høyere utdanning. Hovdhaugen har gjort flere oppdrag for ulike høyere utdanningsinstitusjoner (nylig for UMB og NMH) og var også en del av teamet som evaluerte Kvalitetsreformen. Tematisk handler hennes forskningsarbeid hovedsakelig om studenter, både rekruttering til høyere utdanning, hvordan det går med dem i utdanningsløpet og etter fullført utdanning, men hun har også arbeidet med analyser av strategier. Hun har vært prosjektleder for to brede studentundersøkelser, stud.mag og NAUTILUS, som har gitt henne god oversikt over norsk høyere utdanning.

## TILNÆRMING OG METODE – TK2 (VEKT 30%)

I konkurransegrunnlaget side 6 heter det at følgende punkter må besvares i den rekkefølgen de står:

- Forslag til tilnærming (løsningsbeskrivelse) ut fra rammen i dokumentet og egen forståelse av oppdraget.
- Beskrivelse av kritiske suksessfaktorer og metode for underveisevalueringen.
- Beskrivelse av hva tilbyderen vil vektlegge i underveisevalueringen av en kompleks kunnskapsorganisasjon.
- Beskrivelse av hvordan leverandøren ser for seg at et slikt samarbeid kan gjennomføres i praksis og hvordan man best sikrer intern forankring.
- Beskrivelse av leverandørens interne kvalitetssikringssystem for eksterne oppdrag, og hvordan leverandør vil kvalitetssikre underveisevalueringen for HiOA.

NIFU følger denne rekkefølgen i teksten nedenfor og har nummerert punktene fra 1 til 5.

### 1. FORSLAG TIL TILNÆRMING (LØSNINGSBESKRIVELSE) UT FRA RAMMEN I DOKUMENTET OG EGEN FORSTÅELSE AV OPPDRAGET.

#### Innledning

Med innføringen av Kvalitetsreformen, ny Universitets- og høyskolelov og opprettelsen av NOKUT i 2003, ble dynamikken i utviklingen av det norske institusjonslandskapet kraftig endret. Å oppnå status som høyskole, vitenskapelig høyskole eller universitet ble i praksis flyttet fra den politiske arena til et regelbasert system for institusjonsakkreditering. I årene som fulgte, har en rekke høyskoler skiftet status til vitenskapelig høyskole (en del av Høgskolen i Molde) eller til universitet (Høgskolen i Agder, Høgskolen i Stavanger, Høgskolen i Bodø og Norges Landbrukskøyskole). Endringene i institusjonslandskapet, gjerne sett i relasjon til middels plasseringer for norske høyere utdanningsinstitusjoner på internasjonale rangeringer, har ført til debatt om nye universitetsetableringer. Debatten nådde et foreløpig endepunkt ved at regjeringen Solberg i sin regjeringsplattform skriver at regjeringen vil «Fryse strukturen i høyere utdanning inntil effekten av nye universitetsopprettelser er evaluert, og sikre at vi får en struktur som gir miljøer med sterke fagprofiler».<sup>4</sup>

Debatten om struktur reflekterer en mer underliggende diskusjon om fordeling av ressurser og forholdet mellom utdanning og forskning. I kjølvannet av at «Stjernø-utvalget» la fram sin NOU (Stjernø 2008), innførte Stoltenberg-regjeringen en politikk for «Samarbeid, Arbeidsdeling og (faglig) Konsentrasjon» (SAK). En kjerne i denne politikken har vært at de enkelte institusjonene skulle finne fram til unike profiler, og på den måten skille seg ut i forhold til andre institusjoner. Det har også ligget et ønske om at flere institusjoner skulle fusjonere og danne større, faglig mer robuste enheter.

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) har forholdt seg aktivt og strategisk til politiske signaler, nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og endringer i institusjonslandskapet, blant annet gjennom fusjonen mellom HiO og HiAk i 2011 og ambisjonen om å bli et universitet med profesjonsrettet profil innen utgangen av 2016. I lys av de nye politiske signalene som kan avleses gjennom regjeringserklæringen og SAK-politikken, er det grunn til å anta at forsøk på å oppnå akkreditering som universitet ved å kopiere de eksisterende (bredde)universitetene vil bli møtt med motstand, blant annet fra politiske myndigheter. HiOA har en organisasjonsstruktur og

<sup>4</sup> <http://www.hoyre.no/filestore/Filer/Politikkdokumenter/plattform.pdf>



systemer for styring og ledelse som er nesten identisk med hvordan breddeuniversitetene har organisert sin virksomhet. I konkurransegrunnlaget bes det om «en vurdering av i hvilken grad den interne organiseringen kommuniserer institusjonens profesjonsrettede profil utad, og få råd om eventuelle tiltak til forbedring.»

NIFU forstår på denne bakgrunn at det overordnede målet for denne evalueringen er en grundig gjennomgang av i hvilken grad den organisasjonsstrukturen HiOA har valgt understøtter de strategiske veivalgene og høgskolens profil og egenart. Ut fra de eksisterende strategidokumentene, oppfatter NIFU at dette inkluderer ambisjonen om å oppnå universitetsstatus i relativt nær framtid.

### **Teoretisk ståsted for evalueringen**

I denne evalueringen legger NIFU opp til en interessentorientert evalueringstilnærming (stakeholder orientert; Hansen and Vedung 2010). Begrunnelsen for denne tilnærmingen er tredelt. For det første er universiteter og høgskoler organisasjoner som i utgangspunktet er styrt av ulike disipliner og fag. Dette betyr at kunnskapen om hva som er hensiktsmessig og god organisering både er ulik internt i organisasjonen, og at denne kunnskapen gjør at mye makt og innflytelse finnes ute i den enkelte avdeling og i det enkelte institutt. En interessentorientert tilnærming bidrar til å hente opp denne kunnskapen, der man tar hensyn til den kompleksitet som finnes ved akademiske organisasjoner.

For det andre er universiteter og høgskoler også organisasjoner som er avhengig av eksternt legitimitet og troverdighet. Fordi sentrale produkter i undervisning og forskning er lite konkrete og synlige, er det viktig for akademiske organisasjoner å bygge troverdighet utad. En interessentorientert tilnærming tar hensyn til at HiOA har mange og komplekse omgivelser, og der ulike forventninger er rettet mot høgskolen. Dette kan være forventninger som kommer fra politisk hold, fra næringsliv, studenter, potensielle arbeidsgivere, samarbeidspartnere o.a. I praksis betyr dette at den fremtidige legitimiteten til høgskolen er avhengig av hvordan synspunktene til ulike eksterne aktører samsvarer med høgskolens egne prioriteringer og veivalg.

Det tredje argumentet for en interesseorientert evalueringstilnærming kan sies å følge av de to første begrunnelsene. Poenget er at god kunnskapsorganisering handler om å skape en arena der synspunkter og ulike interesser kan avstemmes og forhandles frem i en prosess der ingen sitter med alle de riktige løsningene, og der faglig funksjonalitet, legitimitet og makt må balanseres. En interessentorientert evalueringstilnærming tar hensyn til at en evaluering ikke bare handler om å identifisere en bestemt (ideal-)organisasjonsmodell, men at de løsninger som velges også må kunne ha oppslutning – både internt og eksternt – noe som igjen vil gjøre implementering lettere.

### **Evalueringsspørsmål<sup>5</sup>**

I sitt styremøte 22. oktober 2013 vedtok styret til HiOA mandatet for underveisevalueringen av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering (Jfr. Konkurransegrunnlaget, s. 1-2). I det videre har vi organisert evalueringsspørsmålene i tråd med høgskolestyrets mandat, men vi har slått sammen punkt c og d, og behandler disse samlet.

#### **a) Evaluering av eksisterende organisasjonsdesign**

I styrets mandat heter det: «Gjennomføre en evaluering av hvordan eksisterende organisasjonsdesign fungerer, med særlig vekt på forholdet mellom faglig og administrativ ledelse og erfaringene med todelt/enhetlig ledelse. Evalueringen bør også trekke inn prinsipper for, og erfaringer med, forholdet mellom faglig og administrativ ledelse ved andre høyere utdanningsinstitusjoner.» Videre har HiOA selv definert begrepet

---

<sup>5</sup> Organisert etter Konkurransegrunnlaget, Styrets mandat for underveisevalueringen, s. 1-2

«organisasjonsdesign»: «Med *organisasjonsdesign* menes institusjonens organisasjonsstruktur, rolle- og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling og samhandlings- og koordineringsmekanismer. Det favner med andre ord bredere enn bare «boksene på kartet» og omhandler hele rammeverket for institusjonens indre liv.» Sentralt i NIFUs tilnærming vil være å undersøke samsvaret mellom faglig egenart, faglig organisering og styrings- og ledelsesmodellene. Den faglige organiseringen, med spesiell vekt på profesjonsutdanningene vil bli vektlagt.

#### Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse og erfaringene med todelt/enhetlig ledelse

Et viktig punkt i evalueringen er forholdet mellom faglig og administrativ ledelse, herunder erfaringene med todelt/enhetlig ledelse. Vi foreslår at det i denne delen tas utgangspunkt i generelle erfaringer med todelt og enhetlig ledelse i det norske universitets- og høgskolesystemet, hvor vi baserer oss på studier som er foretatt av NIFU og andre. Deretter vil vi studere hvordan forholdet mellom faglige og administrative ledere fungerer ved HiOA; om rolle- og oppgavefordeling, og ansvars- og myndighetsfordeling er tydelig beskrevet og hvordan arbeidsdelingen og samhandlingen fungerer i praksis. Denne analysen vil bl.a. kunne ut i en drøfting om innføring av enhetlig ledelse vil kunne bote på eventuelle problemer ved nåværende ledelsesmodell, og hvilke problemer og utfordringer innføring av enhetlig ledelse vil kunne medføre.

#### Ledelsesrelasjoner mellom institusjons- og avdelingsnivå og mellom avdelings- og instituttnivå

I tillegg til den horisontale dimensjonen mellom faglig og administrativ leder på henholdsvis institusjons- og fakultetsnivå, er det viktig å undersøke hvordan de vertikale ledelsesrelasjonene fungerer. For det første mellom rektor og dekaner, og mellom høgskoledirektør og lederne for de fire administrative avdelingene. For det andre mellom valgte og administrative ledere på fakultetsnivå og instituttlederne. Også under dette punktet vil vi ta utgangspunkt i generelle erfaringer i det norske universitets- og høgskolesystemet, slik dette framgår av tidligere studier.

#### Forholdet mellom fakultets- /instituttstruktur og utdanningsprogrammene

Da profesjonshøgskolene ble fusjonert inn i de statlige høgskolene i 1994 valgte de enkelte institusjonene ulike modeller for organiseringen av studieprogrammer og avdelinger/institutter. Ved noen høgskoler besto studieprogrammene som egne avdelinger; ved andre høgskoler ble to eller flere programmer innordnet i en enkelt avdeling, eller delt mellom to eller flere avdelinger. Vi har etter hvert fått en del erfaringer med de ulike organisasjonsmodellene som det vil være viktig å ta utgangspunkt i ved gjennomgangen av den tilsvarende strukturen ved HiOA. Vi anser organiseringen av de enkelte utdanningsprogrammene innenfor rammen av fakultets- og instituttstrukturen som et kjernepunkt i evalueringen, og foreslår at dette problemkomplekset får en stor plass i det samlede evalueringsarbeidet. Med utgangspunkt i erfaringer fra andre institusjoner, den informasjon vi får tilgang til gjennom intervjuene, og vår egen problemforståelse, tar vi sikte på å skissere noen alternative organisasjonsmodeller hvor vi drøfter fordeler og ulemper for henholdsvis utdanningsprogrammene, høgskolen som helhet, og omgivelsenes forståelse og oppfatning av HiOA i det framtidige institusjonslandskapet.

I forbindelse med NIFUs arbeid med et stort, strategisk prosjekt for Kunnskapsdepartementet<sup>6</sup> (se også senere), er det dessuten foretatt en omfattende datainnsamling blant ansatte ved alle høgskoler og universiteter. Ved hjelp av dette datasettet vil det være mulig å hente ut relevante opplysninger om hvordan HiOAs ansatte oppfatter kommunikasjon mellom ledelse og faglig ansatte, grad av medinnflytelse, prosesser rundt faglige

---

<sup>6</sup> <http://sfp.nifu.no/>

prioriteringer og betydningen av eksterne styremedlemmer. I tillegg vil det også være mulig å sammenligne svarene fra HiOAs ansatte med svarene fra ansatte ved andre institusjoner.

## **b) Strategievaluering: Om dagens organisasjonsdesign understøtter realisering av strategiske mål og prioriteringer**

I konkurransegrunnlaget heter det: «Gjennomføre en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign understøtter realiseringen av Strategi 2020 og nasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer. I dette ligger også en analyse av hvordan dagens organisering kommuniserer høgskolens profil og egenart utad.»

### Sammenheng mellom organisasjonsdesign og strategiske mål

Et svært sentralt punkt i HiOAs strategier er ambisjonen om å bli et universitet med en profesjonsrettet profil («Strategi for universitetssatsing»<sup>7</sup>). Videre angir HiOAs strategidokument («Ny viten - Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus», heretter bare omtalt som «Strategi 2020»<sup>8</sup>) visjoner, verdier og en rekke hovedmål og delmål. De fire hovedmålene er som følger:

- Hovedmål for Utdanning: HiOA skal være internasjonalt ledende på profesjonsutdanninger (med 8 tilhørende prioriteringer)
- Hovedmål for Forskning og utviklingsarbeid: HiOA skal være i front på profesjonsrelevant forskning og utviklingsarbeid (med 5 tilhørende prioriteringer)
- Hovedmål for Samfunnsrettet virksomhet og formidling: HiOA skal utfordre og utvikle profesjonene i samspill med samfunns- og næringsliv, og være en aktiv pådriver og aktør i samfunnsdebatten (med 8 tilhørende prioriteringer)
- Hovedmål for Menneskelige og økonomiske ressurser: HiOA skal være et lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt (med 7 tilhørende prioriteringer)

Denne målstrukturen angir retninger for HiOAs utvikling. Vi vil bruke denne målstrukturen for å se på sammenhengen mellom organisasjonsdesign og evne til å realisere disse målene. NIFU vil vurdere HiOAs valgte organisasjonsdesign opp mot målet om å bli universitet. Her vil det være aktuelt å trekke på NIFUs erfaring fra tidligere evalueringer/undersøkelser av andre høgskoler som har blitt universitet (eks. Høgskolen i Stavanger), og betydningen av organisasjonsdesign for disse. Spesifikt vil HiOAs profesjonsrettede profil bli vurdert i forhold til hensiktsmessigheten av det valgte organisasjonsdesignet når HiOAs unike, profesjonsrettede profil skal kommuniseres utad. Universitetsambisjonene vil også settes inn i en politisk ramme knyttet til SAK-politikken og den nye politiske rammen som nå eksisterer. NIFU vil videre sammenlikne organisasjonsdesignet til HiOA med profesjonsrettede universitet andre steder i Europa (Kyvik and Lepori 2010), og sette HiOAs ambisjoner og organisasjonsdesign i sammenheng med trender i organiseringen av høyere utdanning nasjonalt og internasjonalt, jfr. f.eks. U-map<sup>9</sup> (van Vught and Ziegele 2013).

NIFU har nylig analysert åtte høgskoler og universiteters ledelsesmodell på institusjonsnivå, med vekt på betydning av todelt/enhetlig ledelse for styre- og strategiarbeidet ved institusjonene (Stensaker 2013).

---

<sup>8</sup> <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Strategier/Ny-viten-ny-praksis>

<sup>9</sup> <http://www.u-map.eu/>

[REDACTED]

De nasjonale forsknings- og utdanningspolitiske føringer (jfr. mandat) er i stor grad implementert i HiOAs eksisterende, sentrale strategiske dokumenter (Strategi 2020 og strategi for universitetsatsing). I tillegg gis nasjonale forsknings- og utdanningspolitiske føringer gjennom finansieringssystemet, og gjennom ulike politiske dokumenter (av spesiell interesse her er stortingsmeldingene om helse- og sosialutdanningene og om lærerutdanningene; Kunnskapsdepartementet 2009, Kunnskapsdepartementet 2012). I denne delen av evalueringen vil vi i tillegg til å se på hvordan organisasjonsdesignet er tilpasset til strategiene, også se mer spesifikt på følgende:

- Hvordan forholder HiOA seg til nasjonale og lokale myndigheters arbeid for å utvikle og gjennomføre strategiske tiltak? Er HiOA tilstede på politiske arenaer? Blir HiOA oppfattet som en relevant og viktig aktør av statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og organisasjoner? Er HiOAs organisasjonsstruktur optimalt utviklet for å kunne kommunisere med omgivelsene på en god måte; f.eks. med de ulike profesjonsorganisasjonene og sentrale arbeidsgivere?
- Hvordan implementerer HiOA nasjonale føringer? Er organisasjonsstrukturen godt nok tilpasset de behov HiOAs styre og ledelse har for å kunne iverksette sentrale strategiske tiltak på institutt- /fagmiljønivå? Og motsatt: gir dagens organisasjonsstruktur gode nok muligheter for det enkelte studieprogram / fagmiljø til å kommunisere sine ønsker og behov til høgskolens sentrale ledelse og styre? Hvordan kommuniserer dagens organisering høgskolens profil og egenart utad? Gir den eksterne aktører et godt inntak til å forstå hvilke studieprogrammer som tilbys og hvem som har ansvaret for disse programmene?

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er Norges største høgskole, og har en klar profesjonsprofil i sitt utdanningstilbud. Spørsmålet under denne delen av evalueringen blir i hvilken grad denne profesjonsprofilen kommuniseres utad, og til hvilke målgrupper (f.eks. om profilen kommuniserer med studenter, med arbeids- og næringsliv, med politikere, eller med sektoren for øvrig). Oppfattes HiOA som ledende innenfor utviklingen av de ulike profesjonsutdanningene, mer enn å være størst? Er det forskjell i hvordan HiOA oppfattes utad mellom de ulike fag- og profesjonsretningene? Er det tilstrekkelig sammenheng mellom FoU og utdanning?

### **c) Foreslå forbedringer for bedre å understøtte realisering av strategiske mål**

### **d) Foreslå tiltak til forbedring som kan bidra til at institusjonens profil og egenart kommuniseres bedre utad**

I konkurransegrunnlaget heter det under punkt c): «Foreslå tiltak til forbedring som kan gi en bedre understøttelse for realisering av strategien og nasjonale forsknings- og utdanningspolitiske føringer.» Videre under punkt d): «Foreslå tiltak til forbedring som kan bidra til at institusjonens profil og egenart kommuniseres bedre utad» Vi velger i dette tilbudet å kommentere disse to punktene under ett.

På bakgrunn av analysene under punkt a), og spesielt b), vil vi foreslå ulike tiltak for å bistå HiOA til å bedre kunne realisere strategiske mål og for å bedre kommunikasjonen av HiOAs profil og egenart utad. Mer enn å

foreslå ett spesifikt organisasjonsdesign, vil vi legge fram ulike modeller som på ulike måter vil kunne være hensiktsmessige. Deretter vil vi drøfte fordeler og ulemper ved de ulike modellene, som vil gi grunnlag for gode og informerte beslutninger i høgskolens styrende organer.

Når det gjelder å kommunisere HiOAs profil og egenart utad, forstår vi dette som å handle om å rendyrke en undervisnings- og FoU-profil, mer enn et kommunikasjonsspørsmål. Å kommunisere «utad» kan bety å kommunisere med studenter, med arbeids- og næringsliv, med politikere, eller med sektoren for øvrig. Vi vil i dialog med oppdragsgiver undersøke hvilke av disse omgivelsene HiOA særlig ønsker å kommunisere tydeligere overfor. Ut fra analysen i del b (og delvis i del a) vil vi drøfte hva som kan/bør vektes opp og prioriteres opp/ned for å nå strategiske mål eller bedre kommunisere profil og egenart utad.

## e) Risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene

I konkurransegrunnlaget heter det: «Gjennomføre en risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene, herunder også en vurdering av hvilke omkostninger iverksettelse av endringsforslagene vil ha for institusjonen.»

Statlige forvaltningsorganer og andre virksomheter underlagt disse skal følge *Utredningsinstruksen*<sup>10</sup>. HiOA er gjennom instruksen forpliktet til å utrede «alle relevante og vesentlige konsekvenser» av reformer og tiltak. Målet med instruksen er å sikre at statlige institusjoner utreder konsekvensene av sine beslutninger og at de legger et samfunnsmessig perspektiv til grunn og ikke bare konsekvensene for institusjonen selv og dens ansatte.

Instruksen sier også at «Det skal i nødvendig utstrekning inngå grundige og realistiske samfunnsøkonomiske analyser. Dersom det foreligger vesentlig usikkerhet ved elementer som inngår i beregningen, må det gjøres anslag både for maksimums- og minimumsalternativer for nytte/kostnader, og foretas vurderinger av hvordan virkningene av tiltaket antas å avhenge av de usikre faktorene.»

Vi vil analysere forventede effekter av endringene og usikkerhet i form av minimums- og maksimumseffekter. Se neste del for nærmere beskrivelse av metoden.

## 2. BESKRIVELSE AV KRITISKE SUKSESSFaktorER OG METODE FOR UNDERVEISEVALUERINGEN

### Kritiske suksessfaktorer

NIFU anser at det er tre kriterier som er spesielt viktige for å lykkes med denne underveisevalueringen:

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

<sup>10</sup>

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/lover\\_regler/reglement/2005/utredningsinstruksen.html?id=107582](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/lover_regler/reglement/2005/utredningsinstruksen.html?id=107582)



## Organisering av framdriftsplan for underveisevalueringen

I tråd med Kravspesifikasjonen legges det opp til å organisere underveisevalueringen i to faser – fase 1 i perioden 24.02.14 - 11.04.14 og fase 2 i perioden 26.05.14 - 07.08.14. NIFU vil kunne starte minst en uke tidligere (i uke 8 eller før) som ønsket fra oppdragsgiver, jfr. kravspesifikasjon side 2, dersom de formelle sider er avklart på det tidspunkt. Nedenfor følger en overordnet plan for arbeidet fordelt på de to fasene (metodene er beskrevet i større detalj nedenfor (*Metode for underveisevalueringen*):

**Fase 1:** To metoder vil være dominerende i fase 1: Intervjuer og dokumentanalyser. I tillegg legges det opp til forankringsprosesser med både formelle organ og faglige miljøer ved høgskolen. I denne fasen av arbeidet vil vi søke å oppnå følgende: (a) skape bred legitimitet for evalueringen i de ulike miljøene, (b) få en god forståelse av problemer og utfordringer, og (c) få fram foreløpige forslag til eventuelle endringer i organisasjonsstrukturen, basert på innspill fra de mange intervjuede og NIFUs egen forståelse av eventuelle problemer med nåværende organisasjonsdesign. Hovedhensikten med arbeidet i fase 1 vil være å få fram en problemanalyse som avdekker hvilke felter som skal analyseres grundigere i fase 2. Leveransen vil være et notat som gir det nødvendige grunnlaget for at høgskolestyret skal kunne fatte en beslutning om hva som skal prioriteres i fase 2.

**Fase 2:** I denne fasen vil NIFUs prosjektteam fordype seg i de problemstillingene som høgskolestyret avgjør skal prioriteres. I fase 2 er det analyser for å vurdere mulige tiltak til forbedringer som er det sentrale. I fase 2 vil også risikoanalyser og kost/nytteanalyser av alternative tiltak bli gjennomført. Leveransen fra fase 2 vil være sluttrapporten. En foreløpig disposisjon for denne er gjengitt bakerst i dette dokumentet. Sluttrapporten vil inneholde NIFUs anbefalinger, basert på de gjennomførte risikovurderinger og kost/nytteanalyser, til tiltak for forbedringer som kan hjelpe HiOA i å nå sine mål.

## Metode for underveisevalueringen

NIFUs metode for underveisevalueringen kan deles inn i en faglig analyse og en forankringsprosess. Den førstnevnte vil kreve mest ressurser, mens den sistnevnte vil være en kritisk faktor for at evalueringsarbeidet skal ha legitimitet i organisasjonen. Nedenfor er metodene beskrevet i mer detalj.

### I. Metoder for den faglige analysen

Vi vil starte denne delen av arbeidet med en omverdensanalyse/beskrivelse for å kontekstualisere evalueringen. Vi vil beskrive utviklingstrekk i organiseringen av universitets- og høgskolesektoren nasjonalt og internasjonalt og kort beskrive ulike scenarier for utviklingen av det norske institusjonslandskapet som ny

organisering ved HIOA vil være en del av (jfr. f.eks. Kyvik and Stensaker 2011). Signaler fra ny politisk ledelse vil være en del av denne omverdensanalysen.

## 1. Intervjuer

Intervjuer vil være en sentral del av analysen for å undersøke hvordan formelle regler og strukturer fungerer i praksis, og hva slags mulige problemområder som kan identifiseres. Her viser vi til HiOAs kravspesifikasjon, som spesifikt definerer høgskolens organisasjonsdesign på følgende måte: Institusjonens organisasjonsstruktur, rolle, og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling, og samhandlings- og koordineringsmekanismer. Intervjuene må systematisk ta for seg alle disse sidene ved organisasjonsdesignet for å kunne identifisere sterke og svake sider ved nåværende regler og strukturer, hvordan de fungerer i praksis, og hvilke forbedringsmuligheter de intervjuede selv kan se for seg.

Intervjuene skal utføres som semi-strukturerte intervjuer. Det betyr at det vil bli utviklet en intervjuguide på forhånd, men at vi har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov for å sikre at alle relevante aspekter vil bli belyst tilstrekkelig, og i tillegg kunne være åpne for de intervjuedes egne innspill som ikke lar seg fange opp i en standardisert intervjuguide. Styrken av å bruke intervjuer som metode er at vi kan få innblikk i aspekter ved prosesser som ellers er utilstrekkelig dokumentert og få tilgang til de intervjuedes egne oppfatninger.

NIFU legger opp til en omfattende plan for intervjuer i forbindelse med evalueringen. I første fase legger vi opp til å intervju følgende:

- Høgskolens styre: Fortrinnsvis alle styremedlemmene.
- Høgskolens ledelse: Rektor, prorektorer, høgskoledirektør, og lederne for de fire avdelingene under høgskoledirektøren.
- Fakultetsnivå: Lederne av de fire fakultetsstyrene, samt fakultetsdirektører og dekaner.
- Instituttnivå: En representant for hver av de 21 instituttene, fortrinnsvis instituttleder/studieleder. Enkelte institutter har ansvaret for to eller flere utdanninger. Da kan det være nødvendig å intervju flere enn instituttleder. Det er viktig at samtlige som har ansvaret for et utdanningsprogram blir intervjuet; enten selv eller en stedfortreder.
- Utvalgte representanter for faglige miljøer og/eller rådsorgan.
- Tillitsvalgte
- Representanter for eksterne interessenter som forholder seg til HiOA (statlige, fylkeskommunale og kommunale organer, representanter for arbeids- og næringsliv, andre institusjonsledere f.eks. rektor ved UiO, UMB)

Intervjuer i fase 2 vil i noen grad bestemmes av hvilke prioriteringer som gjøres på bakgrunn av funnene i den første fasen av evalueringen.

## 2. Dokumentanalyser

NIFU vil gjennomgå relevante dokumenter, blant annet for å forstå styrenes rolle og strategiske funksjon (eks. styrepapirer, jfr. Stensaker 2013, Stensaker and Vabø 2013), forholdet mellom nasjonale strategier og høgskolens strategi (eks. regjeringsdokumenter, høgskolens strategidokumenter), og for å forstå høgskolens FoU-aktivitet og kartlegge faglige miljøers forhold til strategiske målsettinger (eks. forsknings- og utdanningsstatistikk, planer og rapporter). Både problemanalyser og forslag til tiltak vil relateres til norsk og internasjonal forskningslitteratur.

### 3. Risikovurderinger og kost/nytteanalyser

Finansdepartementet og Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har laget veiledere for samfunnsøkonomiske analyser<sup>11</sup>. Det er derfor et forholdsvis standardisert opplegg som skal følges når man lager samfunnsøkonomiske analyser i eller for norske statsinstitusjoner. Ofte er det selve effektanalysen som er hovedutfordringen når man lager slike analyser. I andre tilfeller kan datagrunnlag som kan brukes til verdsetting også være en utfordring.

I samfunnsøkonomiske analyser skal man alltid sammenligne ulike alternativer. I evalueringen av HiOA kan det både være aktuelt å sammenligne med et basisalternativ (videreføring av dagens modell) eller med ulike alternative organisasjonsendringer. Det kan også være aktuelt å analysere mer begrensede tiltak.

I samfunnsøkonomiske analyser skal alle relevante virkninger for alle berørte grupper og for hvert enkelt tiltak beskrives verbalt og tallfestes i fysiske størrelser så langt som mulig. Virkningene skal deretter verdsettes i kroner så langt det lar seg gjøre. Virkninger som ikke lar seg verdsette i kroner anbefales systematisert og sammenstilt verbalt og/eller for eksempel ved hjelp av den såkalte pluss-minusmetoden. Eventuelle fordelingsvirkninger av de ulike tiltakene skal synliggjøres.

En del av effektene av organisasjonsendring ved HiOA kan være utfordrende å tallfeste. [REDACTED]

Basert på de verdsette virkningene, beregnes den samfunnsøkonomiske lønnsomheten ved hvert av tiltakene ved hjelp av nåverdimetoden.

De fleste tiltak vil være beheftet med større eller mindre grad av usikkerhet. Denne usikkerheten skal synliggjøres, og det skal vurderes hva som kan gjøres for å redusere usikkerheten. For å få grep om usikkerhet, er det vanlig å analysere risiko knyttet til hver enkelt faktor som påvirkes av tiltaket og deretter summere sammen de mest positive utfallene for hver enkelt faktor til et «best case» og de mest negative utfallene til et «worst case». Ofte vil en slik metode føre til urealistiske alternativer fordi det er gjensidig avhengighet mellom faktorene, noe som gjør at enkelte kombinasjoner er urealistiske eller ved at det er svært lav sannsynlighet for at én bestemt kombinasjon av utfall av mange uavhengige faktorer skal inntreffe samtidig. Ved sterk avhengighet mellom faktorene, må man bruke formell modellering eller man kan utvikle scenarier. I dette oppdraget kan scenario-metodikk kunne være aktuelt, men dette tar vi ikke stilling til før vi har analysert effektene av tiltakene og usikkerhet omkring disse.

Til sist i analysen skal det foretas en samlet faglig vurdering av tiltakene og eventuelt gis en anbefaling for valg av tiltak. Hvis alle vesentlige effekter er tallfestet, vil anbefalingen gi seg selv. Ofte vil det være både forventningsverdier og usikkerhet som ikke er tallfestet. Da må anbefalingen baseres på en skjønnsmessig vurdering.

---

<sup>11</sup> [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/Statlig\\_ekonomistyring/Samfunnsokonomiske-analyser.html?id=438830](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/Statlig_ekonomistyring/Samfunnsokonomiske-analyser.html?id=438830)



## II. Metode for forankringsprosessene

For å sikre gode forankringsprosesser, vil vi anvende en modell som ble brukt i NIFUs evaluering av strategien til det Helsevitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet. I dette evalueringsprosjektet la vi opp til et tett samarbeid med oppdragsgiver som fungerte bra. For underveisevalueringen av HiOA vil vi legge opp til følgende forankringsprosesser (utvidet i forhold til UiT-oppgavet):



Det vil legges opp til forankringsprosesser i både fase 1 og fase 2, men innholdet i disse forankringstiltakene vil variere etter som evalueringen skrider fram. I den tidlige fasen vil oppmerksomheten være rettet mot å synliggjøre utfordringer og eventuelle problemer, mens mulige endringer og tiltak vil være i sentrum senere i prosjektprosessen.

Samhandlingen med oppdragsgiver har to hensikter: For det første vil slik interaksjon sikre framdrift og leveranser i tråd med oppdragsgivers interesser. For det andre vil denne modellen gi NIFU bedre grunnlag for å forstå problemanalysen i fase 1 og tiltakene i fase 2, samt at den vil gi organisasjonen HiOA mulighet for positive læringseffekter når den selv er aktiv deltageredeltaker i underveisevalueringen.

### Evalueringsrapporten – Utkast til disposisjon

Nedenfor følger en disposisjon for hvordan evalueringsrapporten etter fase 2 tenkes organisert.

- 1. Innledning**
  - 1.1 Bakgrunnen for evalueringen
  - 1.2 Mandatet for evalueringen
  - 1.3 Spesifisering av mandatet
  - 1.4 Gjennomføringen av evalueringen
  - 1.5 Evalueringsdesign og evalueringsmetode
  
- 2. Statlig politikk for høyere utdanning**
  - 2.1 Institusjonsstrukturen i høyere utdanning
  - 2.2 SAK – Samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon
  - 2.3 HiOAs samfunnsoppdrag
  - 2.4 Nasjonale retningslinjer for profesjonsutdanningene
  - 2.5 NIFUs vurdering
  
- 3. HiOA – Mål og strategier**
  - 3.1 Fusjonen mellom HiO og HiA i 2011

- 3.2 Strategi 2020
- 3.3 Spenninger i målstrukturen
- 3.4 NIFUs vurdering

#### **4. Organisasjonsstrukturen**

- 4.1 Faglig og administrativ organisering av HiOA
- 4.2 En organisasjon – to studiesteder
- 4.3 Forholdet mellom fakultets- /instituttstruktur og utdanningsprogrammene
- 4.4 Forholdet mellom fakultetene og de administrative avdelingene
- 4.5 Forholdet mellom «gammel» og «ny» organisasjonsstruktur
- 4.6 Spenninger i organisasjonsstrukturen
- 4.7 NIFUs vurdering

#### **5. Styring og ledelse**

- 5.1 HiOs formelle styrings- og ledelsesstruktur
- 5.2 Generelle erfaringer med todelt og enhetlig ledelse i det norske u&h-systemet
- 5.3 Funksjonsfordeling og rolleforståelse blant faglige og administrative ledere
- 5.4 Ledelsesrelasjoner mellom institusjons- og avdelingsnivå
- 5.5 Ledelsesrelasjoner mellom avdelings- og instituttnivå
- 5.6 NIFUs vurdering

#### **6. HiOAs faglige profil, organisasjonsdesign og eksterne relasjoner**

- 6.1 HiOAs utdanningsprogrammer
- 6.2 Forholdet mellom programprofil og avdelings- /instituttstruktur
- 6.2 Avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon
- 6.3 Omgivelsenes vurderinger av HiOA
- 6.4 NIFUs vurdering

#### **7. Samlet vurdering av HiOA**

- 7.1 Faglig og administrativ organisering
- 7.2 Styring og ledelse
- 7.3 Faglig profil og organisasjonsdesign

#### **8. NIFUs forslag til endringer**

- 8.1 Faglig og administrativ organisering
- 8.2 Styring og ledelse
- 8.3 Faglig profil og organisasjonsdesign
- 8.4 Risiko og kostnader ved endringsforslagene

### **3. BESKRIVELSE AV HVA TILBYDEREN VIL VEKTLEGGJE I UNDERVEISEVALUERINGEN AV EN KOMPLEKS KUNNSKAPSORGANISASJON.**

NIFUs vektlegging er beskrevet gjennom vårt teoretiske ståsted for evalueringen beskrevet under punkt «Teoretisk ståsted for evalueringen» i del 1. *Forslag til tilnærming (løsningsbeskrivelse) ut fra rammen i dokumentet og egen forståelse av oppdraget.* Her legger vi opp til et «aktørperspektiv». Det vil i praksis si at det legges stor vekt på involvering av aktørene som påvirker HiOAs strategiske evne og hvordan HiOAs faglige profil kommuniseres utad. Vi har videre, under «Kritiske suksessfaktorer» i del 2. *Beskrivelse av kritiske suksessfaktorer og metode for underviseevalueringen* fremhevet at det er tre suksessfaktorer NIFU anser som kritiske:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

#### 4. BESKRIVELSE AV HVORDAN LEVERANDØREN SER FOR SEG AT ET SLIKT SAMARBEID<sup>12</sup> KAN GJENNOMFØRES I PRAKSIS OG HVORDAN MAN BEST SIKRER INTERN FORANKRING.

Under punkt «II. Metode for forankringsprosessene» har vi beskrevet hvordan forankringsprosesser, dialog og ivaretagelse av aktørperspektivet skal gjennomføres i praksis. De sentrale stikkord er at oppdragsgiver og leverandør skal ha en fortløpende dialog, at viktige aktører (spesielt sterke faglige miljøer) ved høgskolen skal bringes inn i prosessen fra starten og underveis. Et gjennomgående prinsipp er at det skal være åpenhet om arbeidet og kommunikasjon utad.

#### 5. BESKRIVELSE AV LEVERANDØRENS INTERNE KVALITETSSIKRINGSSYSTEM FOR EKSTERNE OPPDRAG, OG HVORDAN LEVERANDØR VIL KVALITETSSIKRE UNDERVEISEVALUERINGEN FOR HIOA.

NIFU har en erfaren stab på om lag 70 forskere og rådgivere, hvor i overkant av 40 % har doktorgrad og/eller professorkompetanse. NIFU er det ledende samfunnsvitenskapelige forskningsinstituttet innenfor alle deler av kunnskapssamfunnet – innovasjon, forskning og utdanning.

##### **Kvalitetssikring og Intern referansegruppe hos NIFU**

For å sikre kvaliteten i evalueringsarbeidet underveis, vil det bli opprettet en intern referansegruppe ved NIFU for å bistå prosjektgruppen underveis. I denne referansegruppen vil Sveinung Skule, Per Olav Aamodt og Elisabeth Hovdhaugen være med. Se nærmere beskrivelse av dem under TK1.

I tillegg til den interne referansegruppen, vil prosjektet knytte til seg personer med ledelseserfaring fra sektoren. Vi ønsker å diskutere med oppdragsgiver sammensettingen av en slik gruppe. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

NIFU legger vekt på høy kvalitet i gjennomføringen av våre prosjekter, noe som er en forutsetning for å levere godt underbygde og robuste konklusjoner. God kvalitet på prosjektene sikres gjennom tett dialog med oppdragsgiver og egne kvalitetssikringsrutiner internt i NIFU. Alle prosjektrapporter kvalitetssikres av forskningsledere og av instituttets ledelse.

---

<sup>12</sup> «Slikt samarbeid» viser til tekst i kravspesifikasjonen, side 6: «For å kunne overholde HIOAs tidsplan og oppnå god kvalitet i leveranser bør oppdraget gjennomføres i nært samarbeid med interne ressurser hos HIOA.»

### PRIS – TK 3 (VEKT 30%)

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Den samlede kostnaden for fase 1 og fase 2 i evalueringen blir dermed NOK [REDACTED] eks. mva.

I fase 2 legges det opp til at balansen mellom konsulentbistand gitt av personer med forsker 1 pris og med forsker 2 pris vil være [REDACTED] (av totalt 650 timer). Dette vil da gi en gjennomsnittlig timepris etter fase 2 på NOK [REDACTED] eks. mva.

[REDACTED]

[REDACTED]

## REFERANSER

Finansdepartementet (2005). Veileder i samfunnsøkonomiske analyser. Oslo.

Hansen, M. B. and E. Vedung (2010). "Theory-based stakeholder evaluation." American Journal of Evaluation 31(3): 295-313.

Kunnskapsdepartementet (2009). Læreren: rollen og utdanningen. [Oslo], [Regjeringen].

Kunnskapsdepartementet (2012). Utdanning for velferd: samspill i praksis. [Oslo], [Regjeringen].

Kyvik, S., Ed. (1999). Evaluering av høgskolereformen. Sluttrapport. Oslo, Norges forskningsråd, Området for kultur og samfunn.

Kyvik, S. (2008). FoU-strategi ved statlige høyskoler. Oslo, NIFU STEP.

Kyvik, S. and B. Lepori (2010). The research mission of higher education institutions outside the university sector: striving for differentiation. Dordrecht, Springer.

Kyvik, S. and B. Stensaker (2011). Høgskolen Stord/Haukesund: fusjon, fisjon eller status quo? Oslo, NIFU.

Røsdal, T. (2009). Konturer av et innlandsuniversitet: vurdering av organisasjons-, styrings- og ledelsesmodeller. Oslo, NIFU STEP.

Stensaker, B. (2013). Styring og strategi: betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid. Oslo, NIFU.

Stensaker, B. and S. Kyvik (2010). Visjoner, virkemidler og virkelighet: en drøfting av premissene for fusjons- og universitetsambisjonene til Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus. Oslo, NIFU STEP.

Stensaker, B. and A. Vabø (2013). Fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger: en evaluering. Oslo, NIFU.

Stensaker, B., et al. (2012). Managing reform in universities: the dynamics of culture, identity and organisational change. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Stjernø, S. (2008). Sett under ett: ny struktur i høyere utdanning : utredning fra et offentlig utvalg oppnevnt av regjeringen 24. mai 2006 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 22. januar 2008. Oslo, Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning.

Vabø, A., et al. (2010). Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen. Oslo, NIFU STEP.

van Vught, F. and F. Ziegele (2013). "U-Multirank: a user-driven and multi-dimensional ranking tool in global higher education and research." Rankings and Accountability in Higher Education: 257.