

Til:

Arbeidsutvalget for administrativ organisering, v leder Helge Ramsdal

Deres referanse:

Vår referanse: 23/02585-13

Dato: 28.04.2023

## Høringssvar fra Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling

Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling takker arbeidsutvalget for muligheten til å komme med høringsinnspill til rapporten om ny administrativ organisering ved Høgskolen i Østfold.

Organisasjonsdirektør Elin Corneliussen er medlem i arbeidsutvalget og videresender derfor seksjonenes innspill i sin helhet. Vi har hatt gode og grundige høringsprosesser i seksjonene. Innspillene gir i all hovedsak støtte til konklusjonene i arbeidsutvalgets rapport, men avviker på enkelte områder. Det er også til dels ulike meninger internt i avdelingen og dels internt i seksjonene, noe som fremkommer av seksjonenes høringsinnspill som følger nedenfor.

I tråd med høringsbrevets bestilling benytter også organisasjonsdirektør Elin Corneliussen anledningen til å gi sin egen vurdering av arbeidsutvalgets forslag.

## Høringsinnspill fra PULS

Seksjonen ser positivt på at arbeidsgruppen har tatt hensyn til seksjonens uttalte ønske om en organisatorisk plassering som plasserer oss nærmere den faglige virksomheten, også med utgangspunkt i seksjonens nyere utvikling, faglige sammensetting og arbeidsoppgaver.<sup>1</sup> Seksjonen er og bør være en fakultetsovergripende enhet, og alle de tre modellene ivaretar dette.

I modell 2 og 3 trekkes prorektor ut av linjen, noe som er et nytt premiss. Implikasjonen for seksjonen er plassering som «stab» med prorektor for utdanning som nærmeste leder. Vi tolker en slik «stabsfunksjon» som utpreget administrativ, hvilket går på tvers av seksjonens uttalte ønske og arbeidsgruppens hensikt. Dette legger opp til at PULS blir en ledelsesstøtte, noe som fjerner oss fra den faglige virksomheten. Læringsstøttesenteret, som seksjonen fasiliteter, arbeider tett mot faglig linje som en støttetjeneste med oppgaver som opptaksstudioene, medieproduksjon, praktisk-pedagogisk opplæring og kurs knyttet til digitale verktøy og medier, samt forskjellige arrangementer. Videre ser vi det som problematisk at nærmeste leder er på åremål, da en høgskolepedagogisk utviklingsenhet er en kompleks virksomhet som krever kontinuitet og langsiktighet og en god kjennskap til daglig drift.<sup>2</sup> En prorektor ut av linjen skal ikke være operativ, og det vakuemet som oppstår vil ha konsekvenser for seksjonens drift og utvikling. Et siste og viktig moment er at høgskolens strategi, med et fokus på å levere kunnskapsbasert undervisning av høy kvalitet, trenger et sterkt og tverrfaglig fakultetsovergripende fagmiljø med pedagogisk utvikling som hovedfokus.<sup>3</sup> Her vil det å endre PULS sin status til stabsfunksjon potensielt vanskeliggjøre fremtidig rekruttering, i

<sup>1</sup> Det kan nevnes at det hadde vært ønskelig om rapporten og den påfølgende presentasjonen (28. mars 2023) i større grad hadde vært tydelig på implikasjonene for seksjonen i å miste seksjonsstatus, en selvstendig leder, og som en konsekvens av dette – autonomi. Spesielt med tanke på høringssvar fra fagsiden.

<sup>2</sup> En instituttleder eller dekan er også ansatt på åremål, men kommer vanligvis fra den egne organisasjonen (instituttet eller fakultetet).

<sup>3</sup> I den sammenheng kan en allerede eksisterende faglige sammensetning med 2 stk doktorgrad i språk og 1 stk i humaniora og et allerede eksisterende fokus (og nå også forskende fokus) på digitalisering – som også forskningsaktiviteten retter seg mot.

tillegg til at det kan bli vanskelig å beholde allerede eksisterende bemanning. Dette i en seksjon som har hatt store rekrutteringsutfordringer over tid – hvor de to nyansatte ble et vendepunkt mye grunnet seksjonens økende fokus på forskning.<sup>4</sup>

Vi argumenterer for at plasseringen som stab har en utilsiktet og en mulig ødeleggende effekt for seksjonens utvikling og legitimitet hos de faglige ansatte og de kollegiale relasjonene til disse (Solbrekke & Fremstad, 2018; Sugrue et al., 2017). Ingen andre sammenlignbare enheter i den norske eller svenske UH-sektoren har en slik plassering. I de tilfellene hvor man organisatorisk er nær faglig strategisk ledelse (for eksempel prorektor eller rektor) er enheten en egen enhet med en egen enhetsleder. Denne lederen er mer eller mindre operativ, avhengig av størrelse og enhetens historikk.

Lignende enheter havner gjerne i en skvis mellom fag og administrasjon, og faglig ledelse og primærbrukerne. En av de viktigste verktøyene er en plassering med nærhet til den faglige kjernevirksomheten, men som samtidig opprettholder en nødvendig autonomi som fagmiljø. For dette trenger PULS å være en egen enhet med en egen enhetsleder. I dette tilfellet er dette tolket som en leder som ikke bare er tett på den faglige kjernevirksomheten og daglig drift, men også klarer å skape koblingene mellom fag og administrasjon, ledelse og ansatte (og studenter), og som har godt kjennskap til UH-ped-feltet i Norge.

Seksjonen har allerede en «hybrid-funksjon» (Edström 2013), et sted mellom akademisk og vitenskapelig praksis og institusjonell tjeneste (Roxå & Mortensson, 2021). Dette beskrives i forskningslitteraturen som en sårbar posisjon (Sugrue et al. 2017), som utfordres ytterligere ved at seksjonen legges direkte under en prorektor for utdanning. Utviklingen i sektoren viser til at lignende enheter ofte er eksponert for reorganiseringer og «et ønske om å kople denne aktiviteten til lærestedenes strategiske satsninger på utdanningskvalitet» (Stensaker 2018, s. 209).<sup>5</sup>

I UHR sine nasjonale veiledende retningslinjer for universitets- og høgskolepedagogisk basiskompetanse presiseres det at universitets- og høgskolepedagogisk kompetanse skiller seg fra pedagogisk kompetanse som er relevant for grunnskole og videregående skole. Det vises til at kvalifiserende tilbud innen universitets og høgskolepedagogikk skal være forankret i forskning knyttet til høyere utdanning, og at undervisningen på disse tilbudene skal være FoU-basert. For å kunne ivareta føringer fra universitets- og høgskolerådet om å tilby basiskompetanse i UH-pedagogikk med mulighet for videreutvikling, fordrer det et fagmiljø som jobber med forskning og utvikling på dette fagområdet. Seksjonen søker å delta aktivt, på ulike måter, med å bidra til å videreutvikle utdanningskvaliteten i tråd med høgskolens strategi om å tilby fremragende undervisning. Vi er et tverrfaglig miljø som genererer og bidrar til deling av ny forskningsbasert kunnskap innen UH-ped-feltet. Dette er en ressurs både for institusjonen og de vitenskapelig ansatte. Som et ledd i denne utviklingen har seksjonen de siste årene satt fokus på den forskningsmessige delen av arbeidet, også som et rekrutteringssignal. I dag har seksjonen 4 egne forskningsprosjekter pågående som alle forventes å lede til publisering. I tillegg har seksjonen 7 utviklings- og forskningsprosjekter sammen med kollegaer fra fakultetene og andre læresteder nasjonalt, nordisk og internasjonalt. En annen ønsket bi-effekt av denne aktiviteten er å øke legitimiteten til, og selvstendigheten i seksjonens arbeid. Stensaker (2018) understreker at UH-ped-feltet i seg selv har hatt «en sterkere vektlegging av at de som arbeider (i feltet) bør ha forskningskompetanse og selv bedrive forskning» (s. 209).

Uavhengig av plassering i organisasjonen fremover, jobber seksjonen med et forslag om å øke seksjonens bemanning med 1 årsverk som en konsekvens av forslaget om å opprette en engelsk variant av UH-ped-studiet (i samarbeid med NMBU), økende deltakerantall på UH-ped-studiet, moduliseringsarbeidet, og større videreutdanningstilbud. Dette samsvarer igjen med føringene fra UHR om at institusjonene må legge til rette for videreutvikling av UH-pedagogisk kompetanse og vil gjøre seksjonen mer robust. I tillegg til de ansatte ved PULS har seksjonen gjennom læringsstøttesenteret også mellom 3 og 6 vitenskapelig ansatte med 20 % av arbeidstiden sin knyttet til seksjonen.

---

<sup>4</sup> Rektors godkjenning av omgjøring av en teknisk-administrativ stilling til en vitenskapelig stilling i 2022 var et signal om at denne utviklingen er ønsket og fører til en mer faglig stabil og utforskende status.

<sup>5</sup> I kobling til dette legges det til rette for instrumentelle forventninger om at seksjonene skal være «nyttig problemløser» og et slags «quick-fix»-redskap i en større strategisk utviklingsprosess» (Stensaker 2018, s. 212).

## Det ønskede alternativet

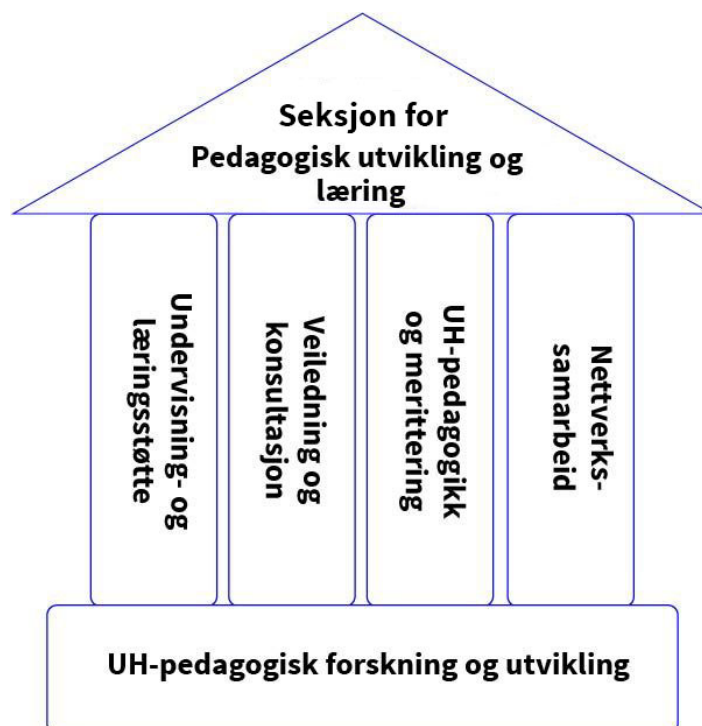
Seksjonens ønske er at arbeidsutvalget revurderer plasseringen til seksjonen og ser mot modell 1, med tillagte og uttalte koblinger opp mot strategisk ledelse og prorektor for utdanning. Tematisk sett vil plasseringen i studielinjen understreke at selv om primærgruppen til våre tjenester er vitenskapelig ansatte og undervisere, er studentperspektivet en ufravikelig del av universitets- og høgskolepedagogikk.

Hvis premisset er at rektorene trekkes ut av linje, som i modell 2 og 3, er ønsket å bli plassert som seksjon under avdeling for Studier og livslang læring, med hovedargumentet at det er viktig for seksjonens arbeid å opprettholde autonomi til høgskolens ledelse og utvikles som et faglig miljø med legitimitet blant de vitenskapelig ansatte.

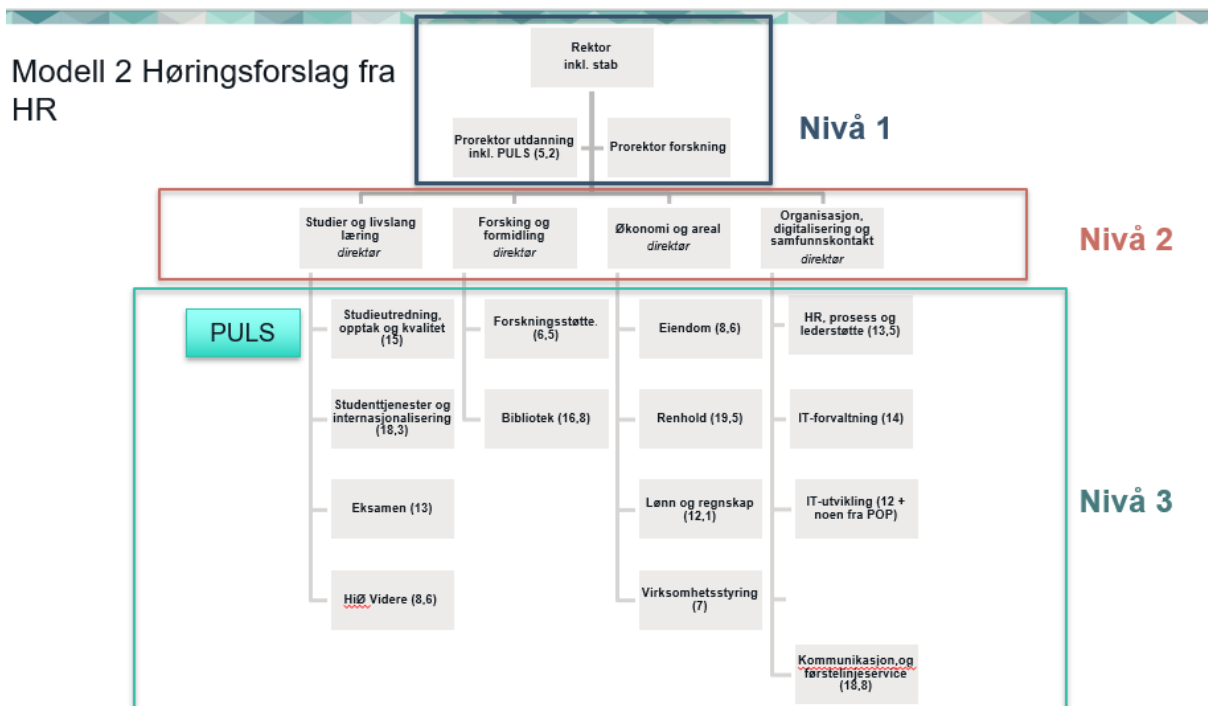
Uansett hvilken modell som blir den endelige, ser vi et sterkt behov for at PULS fortsetter å være en egen seksjon med egen faglig leder for å sikre å ivareta alle funksjoner. PULS vil da kunne være et voksende faglig miljø for hele høgskolen med forskningsbasert UH-ped-studium av høy kvalitet, veiledning og praktisk-pedagogisk opplæring innen digitale verktøy og medieproduksjon, tverrfaglig forskning innen UH-ped-feltet, samt langsiktig pedagogisk utvikling. PULS ser at det kan være en alternativ løsning å plassere seksjonen i en avdeling sammen med flere av dagens IKT-tjenester. Det forutsetter imidlertid at det ikke blir en avdeling med fokus på kun tekniske løsninger og support, men at det også rommer utvikling og forskning. Dette er nødvendig for å ivareta et fagmiljø som driver UH-ped-studium og forsknings- og utviklingsarbeid innen UH-pedagogikk, samt unngå at seksjonene reduseres til e-læring med fokus på digitale verktøy og medieproduksjon.

### Vedlegg:

PULS sine kjerneområder.



## Høringsinnspill fra Seksjon for HR



**Forslag 1** er å legge IT inn under det som i arbeidsgruppens foretrukne modell (modell 2) er omtalt som Organisasjon og samfunnskontakt. Hovedgrunnen for dette er å gi synergieffekter for organisasjonsutvikling i tett samhandling med IT, og at HiØ er av en slik størrelse at det ansees som nødvendig å ha to små separate avdelinger for organisasjon og IT. Vi mener at disse med fordel kan være en avdeling og f.eks. hete Organisasjon, digitalisering og samfunnskontakt.

**Forslag 2** er at dagens HR ( 9 stillinger bestående av HR, HMS og personvern), slås sammen med de fra POP som særlig jobber med organisasjonsutvikling (1-2) , og ansatte med ansvar for lederstøtte (4,5 stillinger).

Prosjekt og prosess (**POP**) og HR har mange krysningspunkter og ved å bli organisert som en seksjon, vil man kunne skape synergier og styrke begge fagområdene. POP jobber med organisasjonsutvikling og prosesser i praksis som svært ofte berører organisering, ansatte, arbeidsmiljø og arbeidsfordeling/ arbeidsprosesser. Dette er svært aktuelt for HR å være koblet tettere på for å gi bedre tjenester.

Vi ser også mulige synergieffekter i å samarbeide med **lederstøtte**, fordi vi kan dra nytte av informasjon fra fakultetene som HR-partner og Lederstøtte har for hver «sine» fakultet hvor de har ansvar, og derigjennom gi bedre og mer samordnet støtte. Vi samler fagområder med en naturlig tilknytning til hverandre, som igjen kunne gi fordeler med tanke på informasjonsdeling på tvers internt. Videre med å samle disse funksjonene på et sted, vil det lette brukerorienteringen da det er «en dør» inn for lederne til det som er støttefunksjoner.

Ved å samle HR/HMS, deler av POP og Lederstøtte får man en større seksjon, hvor de ansatte yter tjenester primært til lederne i organisasjonen. Her er det slik vi ser det både kompetanse og kapasitet å utnytte på tvers, både til strategiske og operative tjenester.

**Forslag 3** PULS: hvis prorektor skal jobbe mer strategisk, ville det ikke være naturlig at prorektor skal ha direkte personalansvar og ansvar for en seksjon. Vårt forslag er at PULS legges under Studier og livslang læring, enten i stab til studiedirektør eller som egen seksjon.

Viser videre til arbeidsgruppens forslag, hvor det ligger en stab under rektor. Arbeidsgruppen sier ikke noe om hvilke roller som skal være i denne staben. Dette er det nødvendig å tydeliggjøre/konkretisere, for en ryddig grenseoppgang mot seksjonene, og synliggjøring av hvilke stillinger som inngår hvor.

Den foreslåtte modellen vil også kunne fungere om vi går tilbake til todelt ledelse.

### **Høringsinnspill fra Seksjon for prosjekt og prosessforbedring (POP)**

POP har i dag 5,4 stillinger (hvorav to er ubesatte). Dagens ansatte består av to prosjektledere og en 0,4 ressurs med ansvar for digitale skjemaer. Stabsrådgiver (rådgiver for rektor) ble organisatorisk plassert i seksjonen fra 1.2.23. Seksjonen har en vakant stilling med ansvar for digitale prosesser. På kort sikt skal det i tillegg ansettes én ressurs med ansvar for strategisk kompetanseutvikling i seksjonen.

De ansatte i seksjonen har ulike meninger og perspektiver og dette kommer frem i høringssvaret.

Seksjonen er enige om at arbeidsgruppens modell 2 er et godt forslag. Denne vil i stort bidra til bedre styrbarhet, enklere kommunikasjons-/beslutningslinjer, mer fleksibilitet og bedre brukerorientering. Et rektorat med rektor og 2 prorektorer uten linjeansvar er en organisering som sikrer utvikling, fokus på samfunnet rundt oss og ikke minst utarbeidelse og oppfølging av HiØs strategi.

#### **Følgende støttes av flertallet i seksjonen:**

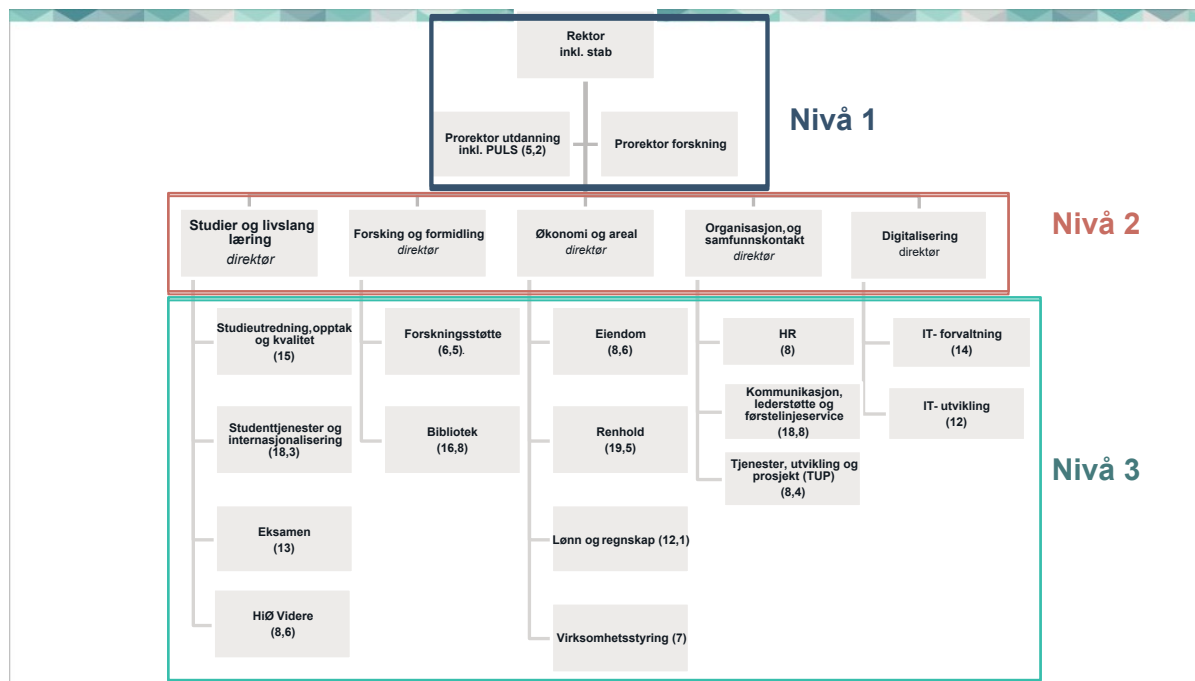
På nivå 2 mener flertallet i seksjonen at arbeidsutvalgets modell 2 med én avdeling for Digitalisering og én avdeling for Organisasjon i stor grad muliggjør god gjennomføring av HiØs strategi og tydelig fokus innad i avdelingene. Den legger også til rette for god informasjon og kommunikasjon på tvers av avdelinger, fakulteter og rektorat.

I modell 2 er lederstøtte foreslått lagt til POP. Vi mener det vil gi gode synergieffekter for lederstøtte å bli en del av Marked og kommunikasjon da lederstøtte har ansvar for fakultetets nettsider og dette er viktig for markedsføring av HiØ i rekruttering av studenter og ansatte. POP har ikke, slik vi ser det, særlig synergieffekt med de oppgaver lederstøtte innehar i dag.

I vårt hørings svar har vi lagt vekt på følgende 2 prinsipper:

- Ikke stab
- Robuste seksjoner

## Flertallets forslag til modell:



Noen funksjoner ved HiØ kunne man tenke lagt til stab da de er institusjonsovergrepene. Dette har vært diskutert mye. Da det er uttalt at stab ikke er ønskelig kan det være en løsning å samle disse i en seksjon sammen med POP i organisasjonsavdelingen.

Det å samle institusjonsovergrepene funksjoner i en seksjon vil kunne gi flere synergieffekter. Det å diskutere med andre som ser organisasjonen med et annet blikk, men på samme overordnede nivå vil bidra til et bedre resultat og en mer helhetlig tankegang innenfor hver enkelt funksjon. Videre vil en samling av institusjonsovergrepene funksjoner kunne bidra til et godt arbeidsmiljø for disse ressursene og en større følelse av tilhørighet. Dette kan medføre en positiv utvikling for den enkelte ressurs og at HiØ i økt grad beholder disse lengre.

Vi har gjennom 3 år sett viktigheten av å ha en seksjon med fokus på utvikling. Et miljø som bistår organisasjonen i alt fra store prosjekter som omorganisering, store og små organisasjonsendringer, prosesser rundt forbedring av ulik art og strategiarbeid. For å fortsette dette arbeidet er viktig at seksjonen består som en utviklingsseksjon og ikke blir lagt til en driftsseksjon da drift alltid vil trumfe utvikling når man i en hektisk hverdag må velge mellom de to.

## Flertallets forslag til organisering:

Som navn på seksjonen vil vi foreslå: Seksjon for tjenester, utvikling og prosjekt (TUP).

Blant de organisasjonsovergrepene stillinger som kunne vært aktuelle i denne seksjonen er juristene og en stilling som CSO. Hvis en tok utgangspunkt i disse ressursene ville det vært en seksjon med 9,4 stillinger. Det vil oppfylle prinsippet om en robust seksjon og samtidig gi organisasjonen en fleksibilitet for å ivareta nye behov og oppgaver.

## Mindretallets forslag:

Et annet syn i seksjonen er at en sammenslåing av avdelingene for Organisasjon/samfunnskontakt og Digitalisering avdelingene kan være en hensiktsmessig løsning. Dette vil redusere bredden ytterligere, og legger til rette for en større avdeling med større gjennomslagskraft. Organisasjonen må imidlertid finne gode løsninger som sørger for at verken digitaliserings- eller organisasjonsområdet "forsvinner" ved en slik sammenslåing. En kan beholde de to IT-seksjonene som er beskrevet i modellen. En kan også beholde Marked/kommunikasjon og HR som seksjoner, og i tillegg endre dagens POP til en seksjon for organisasjonsutvikling/tjenesteutvikling hvor utviklingsressurser på tvers av fagområder kan samles. I en slik seksjon kan ressurser som enkelte ønsker som

stabsfunksjoner, plasseres sammen i et utviklingsmiljø. Et mulig navn på seksjonen kan være «Seksjon for organisasjons- og tjenesteutvikling».

Mindretallet er også usikker på hvorvidt det er riktig å plassere andre ressurser som sikkerhetsrådgiver og jurister i seksjonen. Men at en isteden samler typiske utviklingsressurser innen ulike fagområder. For eksempel kan en tenke seg at en slik seksjon kan dekke oppgaver innen institusjonelt plan- og strategiarbeid, tjenstedesign og prosesstøtte innen organisasjonsutvikling.

### **Felles avslutning**

Dersom arbeidsutvalget velger å slå sammen Digitalisering og Organisasjon/samfunnskontakt til én avdeling, er flertallet i seksjonen enige om at denne avdelingen bør ha en seksjon som er dedikert til institusjonell utvikling. I et slikt tilfelle er det naturlig at utviklingsressurser fra IT-siden inngår i et felles utviklingsmiljø sammen med det som i dag er POP. Andre ressurser (både nåværende og framtidige) med utviklingsoppgaver kan med fordel plasseres i en slik seksjon.

Uavhengig av valgt løsning, er seksjonen samstemte om at det er viktig å ha et samlet utviklingsmiljø som både har en plass på organisasjonskartet og i organisasjonen. Behovet for en utviklingsseksjon vises kanskje best ved å se på oppgavene vi ser komme. Dette er blant annet: organisasjonsutviklingsprosjektet, implementering av ny administrativ organisering, bistand til de seks tematiske områdene, prosjekter rundt kommunikasjon på tvers og roller og ansvar som følge av AK sin rapport om evaluering av administrativ organisering og evaluering av faglig omorganisering.

### **Høringsinnspill fra organisasjonsdirektør Elin Corneliussen**

Som arbeidsutvalget peker på finnes det flere gode måter å organisere administrasjonen på. Arbeidsgruppens foretrukne modell – modell 2 - oppleves som en hensiktsmessig organisering, og sikrer at de utfordringene som er påpekt i Agenda Kaupangs evalueringsrapport adresseres og håndteres.

Organisasjonsdirektøren støtter arbeidsutvalgets hovedkonklusjoner, og de overordnede prinsippene utvalget baserer sin anbefaling på:

- Det støttes at prorektorene trekkes ut av den administrative linjen, og at deres strategiske rolle styrkes. Organisasjonsdirektøren opplever imidlertid etter samtaler med seksjonen, at det å legge PULS direkte i stab under prorektor utdanning bryter med dette prinsippet. Det foreslås derfor at PULS plasseres som en egen seksjon under Avdeling for studier og livslang læring.
- Organisasjonsdirektøren støtter at dagens Seksjon for Marked og kommunikasjon og fagmiljøene i Seksjon for service samles med HR og Seksjon for prosjekt og prosessforbedring i en ny felles Avdeling for organisasjon og samfunnskontakt. Det vises til seksjonenes høringssvar for nærmere forslag til plasseringen av de ulike fagmiljøene.
- Det er et godt grep å samle administrative enheter i større og mer robuste avdelinger og seksjoner. Dette vil styrke utviklingskraften i administrasjonen og kan sikre helhet og samarbeid på tvers av enheter. Det er et viktig prinsipp at de administrative enhetene fortsatt har helhetlige ansvarsområder på tvers av studiestedene for å sikre likeverdige tjenester.
- At lederfunksjonene både på avdelingsnivå og på seksjonsnivå tydeliggjøres og styrkes, og at ledere får kapasitet til å utøve lederansvaret, kan sikre tettere oppfølging av ansatte og bedre intern kommunikasjon. Endringen muliggjør også utvikling av gode arbeidsmiljø.
- Det støttes at HiØ-videre beholdes som en enhet og at denne plasseres som en seksjon i linjen under studiedirektør. Dette vil sikre utviklingen av en helhetlig studieportefølje som ivaretar hele høgskolens samfunnsoppdrag.

Seksjonene i Avdeling for organisasjon og tjenesteutvikling er uenige i synet på om det er riktig å videreføre Organisasjonsavdelingen og IKT-avdelingen som to ulike avdelinger, eller om det kunne gi gevinster å samle disse i én avdeling. Det er gode argumenter for begge valg, og konklusjonen er ikke entydig. På den ene siden er det svært viktig å sikre at perspektiver og kompetanse innen organisasjonsutvikling og digitalisering er tydelig representert i høgskolens ledergruppe. Begge fagområder er avgjørende for å sikre nødvendig utvikling og drift av HiØ i framtiden. Dette momentet underbygger valget om å videreføre to separate avdelinger ledet av avdelingsdirektører med komplementær kompetanse.

På den annen siden finnes det potensielle synergier mellom deler av avdelingenes fagmiljø, spesielt mellom utviklingsressursene i IKT-direktørens stab og Seksjon for prosjekt- og prosessforbedring i Organisasjonsavdelingen - som blant annet ivaretar oppgaver innen forbedring og digitalisering av arbeidsprosesser. Digital utvikling handler ikke bare om teknologi, men også om mennesker, arbeidsprosesser og kulturer, og organisasjonsutvikling og digital utvikling vil i årene som kommer ofte være to sider av samme sak. En samling av disse kompetanseområdene kunne på sikt styrket begge avdelinger. Organisasjonsdirektøren opplever imidlertid ikke at et samarbeid mellom fagmiljøene forutsetter en samorganisering. Det kan også skje gjennom et tettere uformelt samarbeid og gjennom felles utviklingsprosjekter.

Det viktigste argumentet for en eventuell samorganisering av Organisasjons- og IKT-avdelingen er at avdelingene hver for seg blir noe små. Ledergruppene i avdelingene blir sårbare, og seksjonene er mindre robuste enn de ellers kunne vært. Dette gjelder spesielt Seksjon for prosjekt og prosessforbedring og det som i dag er IKT direktørens stab, men også HR-seksjonen og Seksjon for marked og kommunikasjon blir potensielt små dersom lederstøtte og Seksjon for service plasseres sammen med andre enheter. Om dette gir grunnlag for en revurdering av arbeidsutvalgets forslag bør eventuelt vurderes. En løsning hvor avdelingene samorganiseres forutsetter at både organisasjons- og digitaliseringsperspektivet blir ivare tatt og representert i høgskolens ledergruppe.

Avdelingsvis er det viktig å understreke betydningen av å styrke høgskolens utviklingskapasitet. Selv om alle avdelinger og seksjoner ved HiØ har ansvar for utviklingsoppgaver, er det viktig at høgskolens utviklings- og prosesskompetanse er samlet i én enhet som har et samlet ansvar for metodikk og system knyttet til blant annet forbedring og tjenesteutvikling.

Med hilsen

Elin Corneliussen  
Avdelingsdirektør

Kopi til:

[Klikk her for å skrive inn tekst.](#), [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)