

# *Aktivitetsplan 2025*



## INNHold

|                                                                                           |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. INNLEDNING .....</b>                                                                | <b>3</b> |
| <b>2. SAMMENHENGEN MELLOM MÅLBILDER, STRYINGSPARAMETER OG STRATEGISKE TEMAER .....</b>    | <b>3</b> |
| <b>3. OVERORDNET RISIKOVURDERING .....</b>                                                | <b>5</b> |
| <b>4. SATSNINGSOMRÅDENES Plass I AKTIVITETSPLANEN.....</b>                                | <b>8</b> |
| <b>5. NÆRMERE OMTALE AV DE STRATEGISKE TEMAENE .....</b>                                  | <b>8</b> |
| 5.1 Strategisk omdømmebygging .....                                                       | 8        |
| 5.2 Styrke forskningskraft.....                                                           | 8        |
| 5.3 Strategisk utvikling av studieportefølje .....                                        | 9        |
| 5.4 Styrke studentengasjementet og studentenes påvirkning på studie- og læringsmiljø .... | 9        |
| 5.5 Strategisk kompetanse- og karriereutvikling .....                                     | 9        |
| 5.6 Campusutvikling.....                                                                  | 10       |

## 1. INNLEDNING

Høgskolen står ved inngangen til 2025 fremfor ett av sine mest utfordrende år. Den krevende økonomiske situasjonen og tilhørende omstilling i organisasjonen kommer til å prege høgskolens aktiviteter i 2025. Omstillingsarbeidet vil kreve mye både av den enkelte medarbeider og av høgskolens ledelse og det foreslås derfor ikke store endringer i aktivitetsplanen for 2025 sammenlignet med 2024. De strategiske temaene som ble utviklet høsten 2022 sammenfatter fortsatt de viktigste utfordringene og mulighetene høgskolen står overfor og reflekterer godt styringssignalene fra utviklingsavtalen og høgskolens strategi. De seks strategiske temaene videreføres som de sentrale bærebjelkene i aktivitetsplanen for 2025.

Når høgskolen ved inngangen til 2025 befinner seg i omstilling, er det naturlig noe mindre kapasitet til utvikling og de strategiske temaene. Samtidig starter nye åremålsperioder for faglig ledelse fra høsten 2025 og det ventes utskifting for flere sentrale posisjoner. Dette gjelder blant annet prorektorstillingene hvor det per nå kun er en konstituert prorektor i halv stilling, mens det fra høsten 2025 igjen vil være to hele stillinger. Dette vil øke den strategiske ledelseskapasiteten betydelig noe som vil legge til rette for økt arbeid med de strategiske temaene utover i 2025.

De seks strategiske temaene er:

- Strategisk omdømmebygging
- Styrke forskningskraft
- Strategisk utvikling av studieportefølje
- Styrke studentengasjementet og studentenes påvirkning på studie- og læringsmiljø
- Strategisk kompetanse- og karriereutvikling
- Campusutvikling

De seks temaene blir i forskjellig grad påvirket av omstillingsprosessen. Særlig temaene knyttet til utvikling av strategisk studieportefølje og strategisk kompetanse- og karriereutvikling er tett sammenvevd med omstillingen. For arbeidet med studieporteføljen har omstillingen allerede medført betydelige endringer og utvikling av nye verktøy for strategisk porteføljestyring. I den videre omstillingsprosessen blir kompetansekartlegging og analyse sentrale verktøy for å lykkes. Dermed driver omstillingen disse strategiske temaene fremover. På den andre siden gjør omstillingen, og ikke minst de krevende økonomiske rammene, beslutningsgrunnlagene for campusutviklingsprosjektene mer usikre. Dette gjør at fremdriften i dette temaet blir noe forsinket som følge av omstillingen.

## 2. SAMMENHENGEN MELLOM MÅLBILDER, STRYINGSPARAMETER OG STRATEGISKE TEMAER

Med en aktivitetsplan som begrenses til seks strategiske temaer, er det viktig for rektor å sikre at de strategiske temaene i tilstrekkelig grad bidrar til måloppnåelse både på målbildene i strategisk plan og på de foreslåtte styringsparameterne i utviklingsavtalen. Figuren under viser sammenhengen mellom disse og det er rektors vurdering at temaene

fortsatt henger godt sammen med de utfordringer høgskolen står overfor og dermed er egnet til å bidra til måloppnåelsen både på målbilder og styringsparametere.

| De strategiske temaene sett opp mot målene og styringsparametere                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ST1: Strategisk omdømmebygging<br>ST2: Styrke forskningskraft<br>ST3: Strategisk utvikling av studieportefølje<br>ST4: Styrke studentengasjement og påvirkning av studie og læringsmiljø<br>ST5: Strategisk kompetanse- og karriereutvikling<br>ST6: Campusutvikling |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|  => Tema påvirker måloppnåelsen                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| OMRÅDE                                                                                                                                                                                                                                                               | ST1                                                                                   | ST2                                                                                   | ST3                                                                                   | ST4                                                                                   | ST5                                                                                   | ST6                                                                                   |
| <b>Målbilder</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Vi utdanner mennesker som med engasjement og kunnskap bidrar til et bærekraftig samfunn.                                                                                                                                                                             |                                                                                       |                                                                                       |    |    |                                                                                       |    |
| Våre studenter dannes gjennom kunnskapsbasert undervisning av høy kvalitet, og har en aktiv rolle og påvirkningskraft i utviklingen av studiene og studiemiljøene.                                                                                                   |                                                                                       |                                                                                       |    |    |    |                                                                                       |
| Vi tiltrekker oss studenter gjennom samfunnsrelevante, kreative og fremtidsrettede studier på attraktive campus.                                                                                                                                                     |    |                                                                                       |    |    |                                                                                       |    |
| Vi er et regionalt kraftsenter hvor kunnskap brukes og utvikles i fellesskap med samfunnet rundt oss.                                                                                                                                                                |    |    |    |                                                                                       |                                                                                       |    |
| Vi har fremragende fagmiljøer som benytter tverrfaglighet som et fortrinn for innovasjon og utvikling.                                                                                                                                                               |  |  |  |                                                                                       |  |                                                                                       |
| Vi har ledende og anerkjente fagmiljøer innen forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, nært koblet til våre utdanninger, og forankret i målrettede satsinger og prioriteringer.                                                                                    |  |  |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |
| Vi har et sterkt omdømme fordi vi tiltrekker, utvikler og beholder talenter.                                                                                                                                                                                         |  |  |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |
| Vi er etterspurt for vårt bidrag til livslang læring for omstilling, samfunnsdeltakelse og økt livskvalitet.                                                                                                                                                         |  |                                                                                       |  |                                                                                       |  |                                                                                       |
| <b>Styringsparameter</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| <b>Forskningskraft</b>                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Etablering av ph.d i digitalisering og samfunn og fellesgrad i kunstnerisk utviklingsarbeid.                                                                                                                                                                         |                                                                                       |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Økt vitenskapelig sitering.                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                       |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Økte bidrags- og oppdragsfinansierte forskningsinntekter, særlig NFR og EU.                                                                                                                                                                                          |  |  |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |
| Økt antall rekrutteringsstillinger.                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |
| <b>Regional samskaping</b>                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Videreutvikling og etablering av utdanningstilbud innrettet mot regionens behov.                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Forpliktende regionalt samarbeid om livslang læring.                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                       |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Strategisk næringslivssamarbeid for å styrke rekruttering til ingeniørfag.                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Etablering av strategi for regional kunnskapsformidling.                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Antall eksterntfinansierte professor II, samt nærings- og offentlig-phd.                                                                                                                                                                                             |  |  |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |
| <b>Utdanningskvalitet</b>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| Utvikle gode studie- og læringsmiljø i samarbeid med studentene.                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |  |                                                                                       |  |
| Bærekraftige masterutdanninger.                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |                                                                                       |

### 3. OVERORDNET RISIKOVURDERING

Aktivitetsplanen skal bygge på en risikovurdering av høgskolens virksomhet. Det redegjøres i det følgende for vesentlige risikoområder som kan påvirke høgskolens evne til å oppnå målsetningene i utviklingsavtalen og strategisk plan.

#### **Økonomiske handlingsrom og gjennomføring av omstillingen**

Høgskolen opplevde i forrige langtidsperiode relativt romslige økonomiske rammer både som en følge av en god utvikling i budsjettinsentivene innenfor utdanning og forskning og som følge av generelt gode økonomiske rammebetingelser for sektoren. Denne høsten har høgskolen opplevd at de politiske signalene har snudd betydelig samtidig som fallende studenttall reduserer inntektene fra utdanningsinsentivene. Samlet sett gjør dette at det økonomiske fremtidsbildet er svært krevende og risikoen i høgskolens økonomi har økt betydelig. På bakgrunn av endringene i de økonomiske rammene er det igangsatt en betydelig omstillingsprosess for å kutte kostnader og få mer effekt ut av hver krone.

Fra et økonomisk ståsted ligger risikoen i den vedtatte tiltakspakken på gjennomføringsgrad og -hastighet. Hvis tiltak blir forskjøvet ut i tid eller blir endret vil dette påvirke det økonomiske handlingsrommet fremover i tid og sette høgskolens videre utvikling under press. Det er derfor lagt opp til en forsvarlig, men rask gjennomføring av tiltakene slik at en ny normal drift kan oppnås raskt. Det blir i prosessen viktig å fortsette det gode arbeidet med å identifisere tiltak som kan effektivisere driften og kontinuerlig vurdere også potensial for økte inntekter.

Den gode utviklingen både i antall søknader og i andel tilslag på eksterntfinansierte prosjekter gjør at tiltakene blir mindre inngripende på kjernevirksomheten enn hva som ellers ville vært tilfelle. Eksterntfinansierte prosjekter representerer også en mulighet for økte inntekter fremover i tid og for å skaffe et økonomisk handlingsrom er det viktig at arbeidet med eksterntfinansierte søknader blir prioritert også mens høgskolen er i omstilling. Samtidig representer eksterntfinansierte midler en risiko da nivået kan variere betydelig over år og det kreves dermed også en fleksibilitet i kostnadsdriverne. Særlig fleksibilitet på bemanningssiden er utfordrende i en situasjon med omstilling og dette kan være til hinder for videre utvikling av den eksterntfinansierte porteføljen.

#### **Gjennomføring av høgskolens forskningssatsing, herunder ph.d.-løp**

Høgskolen har i senere tid hatt god uttelling på søknader om eksterntfinansiering av forskningsprosjekter med tilslag fra flere høythengende program som for eksempel FRIPRO, NFR. Siden konkurransen er svært høy på disse konkurransearenaene, er det en risiko for at tilslagsraten ikke vil fortsette å øke kommende år, til tross for at høgskolen fortsatt vil ha det som en klar målsetting.

Siste halvårs tildelinger av eksterne midler til forskning har i stor grad tilfalt ett fakultet, nemlig LUSP. Dette har forsterket skjevfordelingen av midler fra NFR mellom fakultetene ved HiØ, noe som kan virke uheldig for det institusjonelle målet om å bygge fremragende fagmiljø på alle fakultet. Når det er påpekt som et risikoelement, så skal det også nevnes at søknadsaktiviteten ved de andre to fakultetene for tiden er relativt god og det jobbes mot ambisiøse mål.

Kunnskapsdepartementets nye finansieringsmodell, der indikatorer for forskning fjernes, medfører en risiko for at innsatsen for å hente eksterne midler kan reduseres ved institusjonene. Høgskolen i Østfold har derfor valgt å beholde indikatorer for ekstern finansiering av prosjekter i intern budsjettfordelingsmodell. Det er likevel en restrisiko for at dette ikke oppfattes eller formidles godt nok av de som insentivene er tiltenkt i organisasjonen.

Omstillingsprosessen ser ikke ut til å påvirke våre forskeres ønske eller drivkraft om å søke eksterne midler, selv om det har kommet spørsmål om det er ønsket at man søker om prosjekter i den rådende situasjonen og om det er uønsket å søke på program med en høy grad av egenfinansiering. De største risikoene i forbindelse med omstillingen anses fra et forskningsstrategisk perspektiv å være at nedbemanningen ikke i tilstrekkelig grad hensyntar fagmiljøenes forskningsaktiviteter, men i for stor grad tar utgangspunkt i studieporteføljen. LUSP er det fakultetet som rammens hardest og kutt av studietilbud treffer bredt, men ledelsen virker å ha god bevissthet rundt dette, noe kompetansekartleggingen og bemanningsplanleggingen etter hvert vil vise.

En annen risiko i forbindelse med omstillingen er at høgskolen ikke oppfattes som en tilstrekkelig attraktiv arbeidsplass for våre fremste forskere og at vi kan miste vitenskapelig ansatte med forskningserfaring og kompetanse som må til for å innhente eksterne midler og bygge fremragende fagmiljøer. Denne risikoen forsterkes dersom ikke ledelsen ved høgskolen i tilstrekkelig grad evner å formidle at Høgskolen i Østfold fortsatt skal satse på forskning i tiden fremover.

Utfordringene med å rekruttere toppkompetanse er fortsatt et risikobilde som kan vanskeliggjøre måloppnåelse innen forskning. Utvikling av ledende og anerkjente fagmiljøer vil i flere institutter være avhengig av strategiske rekrutteringer der forskningskompetanse vektlegges ved ansettelse. Ressursmessig er balansen mellom å drifte og videreutvikle utdanningsprogram og å styrke forskningsmiljøene ved instituttene utfordrende og krever at ledelsen jobber strategisk med dette. Et risikoelement i den forbindelse er den usikkerhet som nå råder i forbindelse med evaluering av faglig organisering og muligheten for at de strategiske prodekanstillingene for forskning ikke videreføres. I så tilfelle vil det strategiske temaområdet Styrket forskningskraft ved HiØ miste helt sentrale ressurser som bidrar til dette.

Begge de institusjonelle satsingsområdene, Språk i opplæringen og Det digitale samfunn, har et høyt aktivitetsnivå. Språk i opplæringen nyter godt av å ha betydelig frikjøpte ressurser i vitenskapelige rekker. Dette har også blitt kritisert, da det kan oppfattes at frikjøpene er i overkant store og at man bør kunne forvente at en del av dette arbeidet er en naturlig del av den enkeltes arbeid med forskning, utvikling og egen merittering. Denne modellen med frikjøp sikrer derimot at det avsettes tid og krefter til å videreutvikle satsingsområdet, noe som er gunstig og oppfattes nødvendig i noen grad.

For Det digitale samfunn er situasjonen annerledes. Til tross for at satsingsområdet har opparbeidet en god inngripen i hele organisasjonen, inkluderer mange prosjekter og aktiviteter og nyter store fordeler av å være tett sammenvevd med ph.d.-utdanningen Digitalisering og samfunn, så er det noe utfordrende å få til en planmessig videreutvikling av dette satsingsområdet uten dedikerte, frikjøpte ressurser eller stillinger. Tidligere var det en dedikert DDS-leder/ressurs som hadde ansvar for videreutvikling av satsingen i en 50%

stilling. Nå har styringsgruppen dette ansvaret og styringsgruppen ledes for tiden av konstituert prorektor som også har ressursutfordringer. Det er en høy risiko for at dette satsingsområdet mister utviklingskraft uten en større grad av frikjøpte eller dedikerte ressurser.

Ph.d.-utdanningen Digitalisering og samfunn driftes og ledes svært godt av det tverrfaglige ph.d.-programutvalget, fagansvarlig for ph.d.-utdanninger Geir Afdal og HiØ ph.d.-rådgiver Liv Simensen, så risikobildet i den forbindelse er lav. Det er viktig å understreke viktigheten av at høgskolen beholde store deler av de midlene som tidligere var øremerket fra KD til rekrutteringshjæmmer til dette formålet for å sikre et tilstrekkelig antall stipendiater på vårt ph.d.-program.

Et mål og en styringsparameter i høgskolens utviklingsavtale er å etablere ph.d.-utdanning innen kunstnerisk utviklingsarbeid, men med vedtaket om avvikling av Akademi for scenekunst er det ikke bare en risiko, men et faktum at målet ikke vil nås. Det er mulig at høgskolen skal starte opp fellesgraden dersom våre samarbeidspartnere ønsker dette, men det er per 5. desember fortsatt uavklart.

Kunstnerisk utviklingsarbeid trekkes også frem i høgskolens Strategi 2030 som et virkemiddel for å styrke vår rolle som kunnskapsaktør og som noe høgskolen skal lykkes med i flere kontekster. Det er et behov for at høgskolens Strategi 2030 endres i tråd med konsekvensene av nedleggelsen av Akademiet for scenekunst og andre endringer i studieporteføljen i den forbindelse, noe både rektor og styret selv har signalisert at vil skje tidlig i 2025.

### **Utvikling av høgskolens studieportefølje**

Manglende bærekraft i studieporteføljen vil ha både økonomiske, kvalitetsmessige og faglige konsekvenser. Bærekraftige studier handler om god sammenheng i studieporteføljen, faglig- og økonomisk bærekraft og god studentmedvirkning. Studentengasjementet er viktig og studentenes stemme kommer til uttrykk i flere undersøkelser og evalueringer, og de medvirker gjennom deltakelse i styrer og utvalg. Dersom høgskolen mister studentstemmen, kan dette påvirke høgskolens utvikling av enkelte studieprogram negativt.

En helhetlig studieportefølje innebærer en klar sammenheng mellom forskning og utdanning, og en fragmentert studieportefølje kan medføre risiko for lavere utdanningskvalitet, sårbare fagmiljøer og økonomisk utfordrende drift av studieprogram. Manglende sammenheng mellom forskning og utdanning kan svekke utdanningsprogrammene og høgskolens mulighet til å utvikle seg videre som akademisk institusjon.

En risiko for svak bærekraft er studentrekruttering og kandidatproduksjon. Risikoen er primært knyttet til svak studentrekruttering og gjennomstrømmingen på masterutdanningene og enkelte bachelorutdanninger. For høgskolen ligger gjennomføringen på normert tid høyere enn snittet for sektoren på bachelornivå og lavere enn snittet på masternivå. Høyt frafall og lav gjennomstrømming er aktuelle risikoer for flere av bachelor- og masterutdanningene. Det påbegynte arbeidet med frafallsanalyser og strategisk utvikling av studieporteføljen blir svært viktige risikoreduserende tiltak.

Deler av høgskolens ingeniørutdanninger har over flere år hatt fallende rekruttering og et prosjekt for å revitalisere disse er igangsatt. De foreløpige resultatene av prosjektet er

positive. Utdanningene er særlig viktige for regionens mange industribedrifter og det er derfor av stor betydning både for høgskolen og regionen at omstillingen medfører en bærekraftig studieportefølje innen ingeniørfag. Lærerutdanningene har også vist fallende rekruttering og jobber med å tilpasse porteføljen til et lavere antall studenter.

#### 4. SATSNINGSOMRÅDENES Plass I Aktivitetsplanen

Høgskolens to satsningsområder; Det digitale samfunn og Språk i opplæringen, er sentrale områder i den vedtatte strategien. Satsningsområdene skal være høgskolens faglige spydspisser og bidra tydelig til den strategiske utviklingen av høgskolen. I utarbeidelsen av aktivitetsplanen for 2023 ble det vurdert hvorvidt de strategiske satsningsområdene skulle inkluderes sammen med de strategiske temaene. Satsningsområdene er tydelig forankret i det strategiske temaet Styrke forskningskraft, men påvirker i svært stor grad også de andre temaene. En fortsatt positiv utvikling av satsningsområdene vil være en forutsetning for at høgskolen skal nå sine målbilder i 2030. På samme måte vil en vellykket gjennomføring av de strategiske temaene underbygge satsningsområdene. Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig at satsningsområdene ikke innlemmes som en del av de strategiske temaene, men fortsetter på samme måte som i dag, som overordnede institusjonelle satsningsområder. Denne vurderingen videreføres for 2025.

#### 5. NÆRMERE OMTALE AV DE STRATEGISKE TEMAENE

I det følgende presenteres temaene og underliggende prosjekter/tiltak på en kortfattet måte.

##### 5.1 Strategisk omdømmebygging

Høgskolens omdømme er et sentralt virkemiddel for å tiltrekke og beholde studenter, ansatte og samarbeidspartnere. Økt samarbeid med nærings- og samfunnsliv, byggingen av fremragende fagmiljøer og attraktivitet hos studentene er samtidig noen av de viktigste suksessfaktorene for å nå høgskolens mål. For 2025 vil det under dette temaet, basert på gjennomført omdømmekartlegging, utarbeides en handlingsplan for høgskolens omdømmebygging. Videre vil det arbeides både med en institusjonell kommunikasjonsstrategi og en strategi for regional kunnskapsformidling.

*Prosjekteier: Rektor*

##### 5.2 Styrke forskningskraft

Forskningskraft er utpekt som et av tre utviklingsområder i utviklingsavtalen med KD og gjennomføringen av forskningssatsingene og opptrappingen av høgskolens første ph.d.-program er trukket frem som særdeles viktig i høgskolens overordnede risikovurdering. En vellykket forskningssatsing er også viktig for høgskolens attraktivitet, økonomiske rammer og regionale posisjon.

I 2025 vil arbeidet med organisering av forskningsfelleskapene videreføres, og det vil gjøres konkrete tiltak for å heve kompetansen innen forskningsledelse.

Ressurser skal fortsatt dedikeres til arbeidet med å etablere en solid og kvalitetsmessig god ph.d.-utdanning, samt at det skal sikres nødvendige støttefunksjoner tilknyttet programmet.

Arbeidet med sammenhengen mellom våre sterke fagmiljøer innen forskning og vår utdanningsportefølje skal ytterligere systematiseres og prioriteres i 2025, gjerne da i form av tverrfakultære innsatsområder som Østfold AI Hub og Senter for utsatte barn og unge.

*Prosjekteier: Prorektor for forskning*

### 5.3 Strategisk utvikling av studieportefølje

En studieportefølje tilpasset regionens behov basert på høgskolens tverrfaglige styrker er en av de viktigste suksessfaktorene for måloppnåelse frem mot 2030. Høgskolens studieportefølje skal utdanne de kandidatene regionen trenger for å lykkes både gjennom bachelor-, master- og ph.d.-programmer og gjennom etter- og videreutdanning. Porteføljen for livslang læring skal utvikles i samarbeid med regions nærings- og samfunnsliv. Prosjektet «kartlegging av årsaker til frafall» leverer sine anbefalinger i 2025 og tiltak vil igangsettes basert på rapporten. I 2025 vil det også arbeides med resultatene fra Kandidatundersøkelsen og hvordan disse resultatene skal inkluderes i det systematiske kvalitetsarbeidet.

*Prosjekteier: Utdanningsdirektør*

### 5.4 Styrke studentengasjementet og studentenes påvirkning på studie- og læringsmiljø

Studenter som engasjerer seg, både i samfunnet generelt og i utviklingen av studie- og læringsmiljø på høgskolen, er en forutsetning for å kunne tilby attraktive kandidater og attraktive studier. Aktiv bruk av studentevalueringer som en del av det systematiske kvalitetsarbeidet og tydelige arenaer for studentinvolvering, i så vel studieutvikling som utvikling av læringsmiljøet, er gode virkemidler for økt engasjement. Mentorprosjektet som ble igangsatt i 2023 viser gode resultater og etter utvidelse i 2024 videreføres og utvides prosjektet ytterligere i 2025. Arbeidsgruppen som er nedsatt for å se på prosessen rundt emneevalueringer og kultur for utdanningskvalitet har blant annet utviklet en digital ressurs «Evaluerings for læring og utvikling» og en standardisert, kortfattet, skriftlig og anonym spørreundersøkelse som har blitt rullet ut i organisasjonen. Arbeidet fortsetter i 2025 og forslag til endringer i prosess og innhold forventes ferdigstilt i løpet av året. Arbeidet med kartleggingen av arenaer for studentinvolvering er gjennomført og i 2025 vil det være fokus på å operasjonalisere resultatene fra kartleggingen, herunder utarbeide og gjennomføre standardiserte opplæringsprogrammer for studentfrivilligheten.

*Prosjekteier: Utdanningsdirektør*

### 5.5 Strategisk kompetanse- og karriereutvikling

For å lykkes med å realisere HiØs ambisjoner er organisasjonens evne til å mobilisere, tiltrekke og beholde kompetanse en avgjørende faktor. Som kunnskapsorganisasjon er kompetanse vår viktigste ressurs. Det er nødvendig å utvikle en helhetlig og langsiktig plan for å identifisere fremtidige kompetansebehov, og investere i kompetanse- og karriereutvikling. Arbeidet i dette strategiske temaet blir også helt avgjørende for en vellykket omstilling. For 2025 vil det være særlig fokus på arbeidet med kompetanseplanlegging, kompetanseanalyse og kompetansestrategi. Arbeidet med innføring av HRM-system videreføres og implementering av rammeverket HIØ-KVM fortsetter.

*Prosjekteier: Organisasjonsdirektør*

## **5.6 Campusutvikling**

Moderne campus som legger til rette for studentaktive læringsformer på fremtidens læringsarenaer vil løfte høgskolens studiekvalitet og attraktivitet. Åpne campus som innbyr til interaksjon med samfunnet rundt oss vil styrke vår regionale rolle og vår tilknytning til vertsbyene. I 2025 vil KD fatte en beslutning på konseptvalg for campus Fredrikstad og beslutningen vil danne grunnlag for videre prosess på Høgskolen. Arbeidet med arealutviklingsplanen for campus Halden videreføres i fase 2 og det arbeides med felles prinsipper for arealutnyttelse på tvers av campusene. På grunn de stramme økonomiske rammene vil det arbeides videre med samkjøring av de to prosjektene for å sikre best mulig ressursutnyttelse både i prosjektperioden og i forhold til tilgjengelige investeringsmidler. Det vil også løpende gjøres vurderinger om fremdrift i forhold til de økonomiske rammene.

*Prosjekteier: Økonomidirektør*