

Fusjonsprogrammet HiB, HiSF og HSH

Prosjektplan Prosjekt Fagleg og administrativ organisering

Innhold

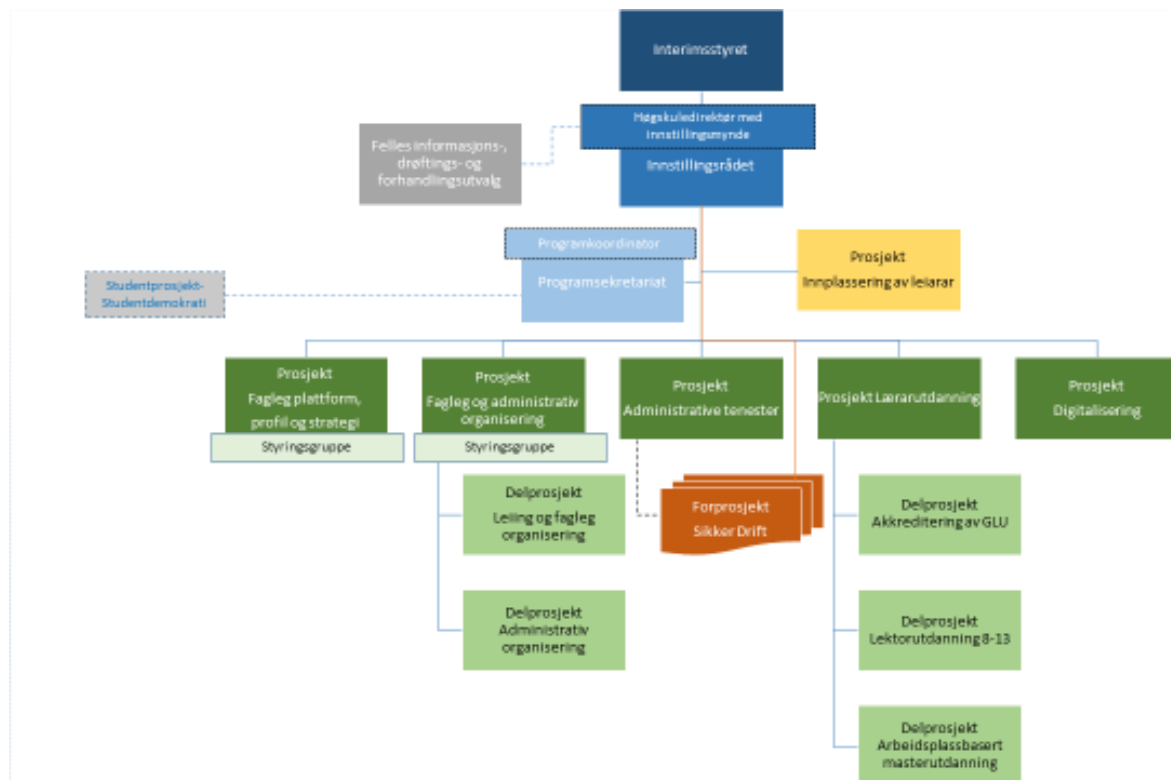
1. Bakgrunn	3
2. Organisering av prosjektet	4
2.1 Styringsgruppe.....	4
2.2 Delprosjekt Leiing og fagleg organisering	5
2.3 Delprosjekt Administrativ organisering.....	5
2.4 Arbeidsflyt i prosjektet	6
3. Overordnet mandat og målsetninger.....	7
3.0.1 Tolkning av overordnet mandat	8
3.1 Mandat for Delprosjekt Leiing og fagleg organisering	8
3.1.1 Leveranser	9
3.1.2 Tolkning av mandat for Delprosjekt Leiing og fagleg organisering	9
3.2 Mandat for Delprosjekt Administrativ organisering	9
3.2.1 Leveranser	10
3.2.2 Tolkning av mandat for Delprosjekt Administrativ organisering	10
3.3 Avgrensning av prosjektet.....	10
3.4 Grenseflater mot andre prosjekter i fusjonsprogrammet	11
3.5 Suksessfaktorer	12
4.0 Prosjektgjennomføring.....	15
4.1 Overordnet gjennomføringsplan.....	15
4.2 Møteplaner.....	17
4.2.1 Styringsgruppen.....	17
4.2.2 Delprosjektgruppen Leiing og fagleg organisering.....	17
4.2.3 Delprosjektgruppen Administrativ organisering	18
4.2.4 Samrådsmøter	19
5.0 Budsjett	19

1. Bakgrunn

Gjennom Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* la regjeringen opp til store strukturelle endringer i sektoren. Målet med reformen er å øke kvaliteten i fag og forskning ved å samle ressursene på færre og større institusjoner. 9. juni 2016 vedtok Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) og Høgskolen Stod/Haugesund (HSH) å søke Kunnskapsdepartementet om å fusjonere de tre institusjonene til en ny institusjon med navnet Høgskulen på Vestlandet. I statsråd på Oslo slott 17. juni 2016 ble følgende vedtak fattet:

«Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund blir organisert frå 1. januar 2017 som ein høgskule under namnet Høgskulen på Vestlandet.»

Som ledd i etableringen av den nye institusjonen har interimsstyret vedtatt organiseringen av fusjonen gjennom *Fusjonsprogrammet HiB, HiSF og HSH: Programorganisering, prosjekt og mandat*. Prosjekt Fagleg og administrativ organisering er et av seks hovedprosjekter i fusjonsprogrammet:



2. Organisering av prosjektet

Prosjektet organiseres med to delprosjekter: Delprosjekt Leing og fagleg organisering og Delprosjekt Administrasjon.

Prosjektleder har overordnet ansvar for gjennomføringen av prosjektet, for nødvendig koordinering av delprosjektene og for kvalitetssikring av prosjektets leveranser.

Delprosjektlederne har operativt ansvar for gjennomføringen av sine respektive delprosjekter, inkludert å lede arbeidet, sørge for fremdrift og god leveransequalität.

Prosjektleder	Björg Kristin Selvik	Prorektor	HiB
Delprosjektleder Leing og fagleg organisering	Wiggo Hustad	Dekan	HiSF
Delprosjektleder	Kristin Ravnanger	Utdanningsdirektør	HiB

Prosjektstøtte fra programsekretariatet:

Maria Stene-Jonassen	Hovedkontakt for prosjektet/rådgiver	HiB
Anne-Marthe Hanstveit	Prosjektstøtte/rådgiver	HiB
Anne-Gro Dalland	Delprosjekt Administrativ organisering/rådgiver	HiB
Kristen Stæger-Breisnes	Delprosjekt Leing og fagleg organisering/rådgiver	HiSF
Svein Ove Eikenes	Prosjektstøtte/informasjonsjef	HSH

2.1 Styringsgruppe

Det er etablert en felles styringsgruppe for begge delprosjektene. Styringsgruppen skal se til at prosjektet styres innenfor mandatet og holder framdriften. Styringsgruppen drøfter prosjektplan, prosjektets resultater ved hver hovedmilepæl, samt prosjektrapporter før disse går til behandling i interimsstyret. Styringsgruppen er ansvarlig for at de rådene gruppen gir er i tråd med prosjektets mandat og målsetningene for fusjonen.

Styringsgruppen består av:

Björg Kristin Selvik	Prosjektleder/prorektor	HiB
Wiggo Hustad	Delprosjektleder/dekan	HiSF
Kristin Ravnanger	Delprosjektleder/utdanningsdirektør	HiB
Asle Holthe	Dekan	HiB
Kristin Fanebust Hetland	Instituttleder	HiB
Knut Steinar Engelsen	Prosjektleder Fagleg plattform, profil og strategi/professor	HSH
Georg Førland	Dekan	HSH
Terje Bjelle	Prosjektleder Administrative tenester/viserektor for utdanning	HiSF
Hedvig Rørvik	Tillitsvalgt/rådgiver	HiB
Mari Engesæter	Tillitsvalgt/høgskolelektor	HiSF
May Britt Sandstå	Tillitsvalgt/førstekonsulent	HSH

Kristine Elsa Krokli	Student	HSH
Joakim Barlinn	Student	HiSF
Fredrik Bødtker	Student	HiB

2.2 Delprosjekt Leing og fagleg organisering

Delprosjektgruppen er ansvarlig for å arbeide frem leveransene i delprosjektet.

Delprosjektgruppen består av:

Wiggo Hustad	Delprosjektleder/dekan	HiSF
Tarald Seldal	Instituttleder	HiSF
Svein Abrahamsen	Stipendiat	HSH
Hellen Dahl	Høgskolelektor	HSH
Nils-Ottar Antonsen	Instituttleder	HiB
Silje Valde Onsrud	Senterleder	HiB

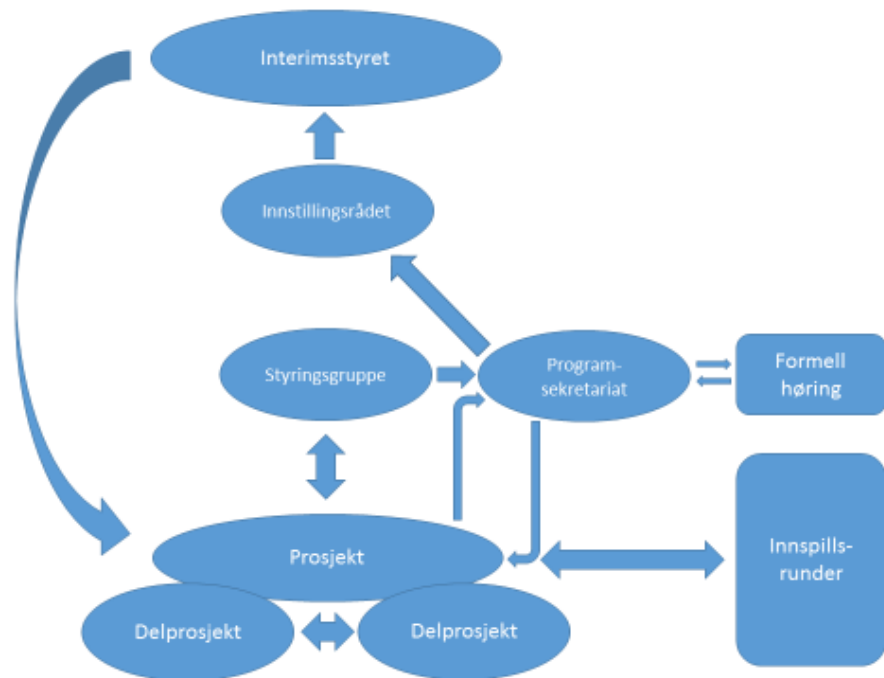
2.3 Delprosjekt Administrativ organisering

Delprosjektgruppen er ansvarlig for å arbeide frem leveransene i delprosjektet.

Delprosjektgruppen består av:

Kristin Ravnanger	Delprosjektleder/utdanningsdirektør	HiB
Ida Heggholmen	Personaldirektør	HiB
Wenche Fjørtoft	Personaldirektør	HiSF
Anne-Grethe Naustdal	Dekan	HiSF
Kirsten Bakken	Økonomisjef	HSH
Espen Fosse	Studiesjef	HSH

2.4 Arbeidsflyt i prosjektet



Figuren over illustrerer arbeidsflyten i prosjektet:

Det er tett samarbeid mellom de to *delprosjektene*, og mellom delprosjekt- og prosjektnivå.

Prosjektet konsulterer jevnlig *styringsgruppen*, og får tilbakemeldinger og anbefalinger fra denne. Tilbakemeldingene/anbefalingene inkluderes i den videre prosjektprosessen.

Prosjektet er ansvarlig for gjennomføring av *innspillsrunder* for å øke medvirkningsgrunnlaget i tidlige runder i prosessen.

Når prosjektet leverer fra seg *første leveranse*¹ går denne til styringsgruppen for behandling. Styringsgruppens anbefalinger følger leveransen videre til *programsekretariatet*, som forbereder styresak.

Saken går til *innstillingsrådet* for anbefalinger, før høgskoledirektør med innstillingsmyndighet legger saken frem for *interimsstyret*.

Interimsstyret foretar en *førstegangs behandling* av saken, og sender den tilbake til prosjektet med sine kommentarer.

Prosjektet arbeider videre frem mot *andre leveranse* på bakgrunn av interimsstyrets vedtak. Styringsgruppen konsulteres på samme måte som i første runde.

¹ Se pkt. 3.1.1 og pkt. 3.2.1 for de to delprosjektene definerte leveranser.

Andre leveranse sendes på *høring* i de tre institusjonene. Det er programsekretariatet som er ansvarlig for å gjennomføre formelle høringer. Programsekretariatet sender høringsresultatene tilbake til prosjektet, og delprosjektene behandler høringsinnspillene før andre leveranse sendes til *styringsgruppen* for behandling.

Leveransen med styringsgruppens anbefalinger sendes programsekretariatet som forbereder *styresak*. Styringsgruppens anbefalinger følger saken til interimsstyret.

Saken går til *innstillingsrådet* for anbefalinger, før høgskoledirektør med innstillingsmyndighet legger saken frem for *interimsstyret*.

Interimsstyret foretar *endelig vedtak* om organisering av virksomheten.

3. Overordnet mandat og målsetninger

Målet for prosjektet er å foreslå struktur og funksjonsområder for faglig og administrativ ledelse på nivå 1, organisering og ledelse av faglig og administrativ virksomhet på nivå 2, samt prinsipper for organisering og ledelse på nivå 3. Prosjektet skal utrede og foreslå ulike modeller for slik organisering, og den foreslåtte organiseringen skal bygge på prinsippene og ambisjonene i fusjonsavtalen. De foreslåtte løsningene skal bidra til effektivisering og avbyråkratisering av virksomheten, i tråd med gjeldende krav fra myndighetene som nedfelt i tildelingsbrevet.

Felles for alle prosjektene i programmet er at de skal vurdere behov for kompetansetiltak innenfor sine områder og tilråde aktuelle tiltak, herunder å vurdere mulighetene for samarbeid og kompetanseheving på tvers gjennom deling og mobilitet i den nye høgskolen.

Prosjektet skal også utarbeide egen prosjektplan og budsjett.

Fusjonsavtalen fastslår følgende prinsipper for organisering av den nye høgskolen, som skal ligge til grunn i prosjektarbeidet:

Ledelse:

- Høgskulen på Vestlandet skal ha normalmodellen for leiding etter universitets- og høgskulelova. Det inneber tilsett rektor og ekstern styreleiar.
- Rektor skal ha hovudarbeidsplass i Bergen.
- Det skal vere ein prorektor i kvar nærregion som på vegner av rektor har ansvar for regional utvikling i nærregionen. Prorektorane skal og ha eit funksjonsansvar på institusjonsnivå, som t.d. kan vere utdanning, forskning, innovasjon, internasjonalisering eller digitalisering.
- Høgskulen på Vestlandet skal ha gjennomgåande leiding og eins leiding på alle nivå
- Høgskulen på Vestlandet skal ha strategisk fagleg og administrativ leiding på fleire nivå i nærregionane.
- Tilsette skal ha nærleik til fagleg leiding og personalleiding.
- Som hovudregel skal leiarar i den nye institusjonen ha personalansvar for ikkje fleire enn 20-30 tilsette.

Faglig organisering:

- Dei største profesjonsutdanningane skal bli tilbydd i dei tre nærregionane. Andre sterke fag og utdanningar skal ha gode utviklingsmogelegheiter i Høgskulen på Vestlandet.
- Høgskulen på Vestlandet skal ha få og store einingar på nivå 2. I samband med utgreiinga av den faglege organiseringa skal det særskilt vurderast korleis disiplinmiljøa best kan videreutviklast og styrkje den faglege profilen til Høgskulen på Vestlandet.

- Det skal vere utdanning på masternivå på alle studiestadane.
- Høgskulen på Vestlandet skal ha ei organisering som òg styrkjer forskingsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt.
- Det skal vere representantar frå nærregionane i råd og utval.

Administrativ organisering:

- Administrativ organisering skal ta utgangspunkt i den faglege organiseringa og det skal veljast administrative løysingar som støtter opp under kjerneverksemda, ivaretek prinsipp for god forvaltning og som samstundes sikrar kvalitet og effektivitet.
- Administrative funksjonar skal tilpassast aktivitet og kompetansebehov i nærregionane og på studiestadane.
- Det bør vurderast om normtal kan vere eit eigna verkemiddel for å ha ein sunn og god balanse mellom faglege og administrative årsverk.

3.0.1 Tolkning av overordnet mandat

Prosjektet vil foreslå struktur og funksjonsområder for ledelse på **nivå 1**. Dette vil inkludere en vurdering av prorektorenes funksjonsansvar og rolle i de tre nærregionene, samt om det skal være administrativ ledelse på dette nivået. Prosjektet har valgt å løse oppgaven i tilknytning til lederstruktur på nivå 1 slik at deler av dette arbeidet løftes opp til prosjektnivå, mens noen elementer i dette arbeidet også må drøftes på delprosjektnivå. Dette vil være en hensiktsmessig løsning, da lederstruktur på nivå 1 har konsekvenser både for den faglige og den administrative virksomheten i HVL.

Prosjektet vil videre foreslå organisering og ledelse virksomheten på **nivå 2**. Dette vil inkludere vurderinger av og forslag til modeller for organisering av faglige og administrative enheter, og til hvordan disse skal ledes.

Prosjektet vil så foreslå *prinsipper* for organisering og ledelse av grunnenhetene på **nivå 3**. Disse prinsippene vil, såfremt de vedtas av høgskolestyret, være førende for hvordan den nye ledelsen ved HVL skal organisere grunnenhetene i institusjonen.

Forslag til løsninger skal være i tråd med prinsipper for ledelse og organisering som beskrevet i fusjonsavtalen mellom HiB, HiSF og HSH. Løsningene skal også bidra til effektiv drift og avbyråkratisering i virksomheten i tråd med gjeldende krav fra Kunnskapsdepartementet som nedfelt i tildelingsbrevet.

3.1 Mandat for Delprosjekt Leiring og fagleg organisering

Delprosjektet skal komme med forslag til lederstruktur (faglig og administrativ) og organisering av den faglige virksomheten ved høgskolen. Arbeidet skal bygge på prinsippene for ledelse og faglig organisering som er fastslått i fusjonsavtalen.

Den foreslåtte lederstrukturen skal legge til rette for en tydelig organisasjon med god rolleavklaring. Lederstrukturen skal videre legge til rette for effektivisering og digitalisering av tjenester og være i samsvar med prinsipp for standardisert arbeidsflyt, med enhetlig struktur i hele organisasjonen og samsvar mellom ansvar og myndighet.

Delprosjektet utreder forslag til:

1. Lederstruktur og funksjonsområder for ledere på nivå 1.
2. Lederstruktur for nivå 2 og prinsipper for ledelse på nivå 3. i forslaget skal det også inngå en vurdering av behovet for understrukturer på nivå 3.
3. 2-3 ulike modeller for organisering av den faglige virksomheten. Modellene skal inneholde vurderinger av:
 - Organisering i fakultet/«schools»/institutt/program/forskningscenter på nivå 2, samt prinsipper for organisering på nivå 3
 - Oppgaver/arbeidsdeling mellom ulike nivåer og enheter/områder
 - Ressursbehov og muligheter for robuste miljøer
 - Råds- og utvalgsstruktur
 - Styringsorgan på nivå 1 og 2

3.1.1 Leveranser

Leveranse 1: Delprosjektet utarbeider et diskusjonsgrunnlag som inneholder:

- Forslag til lederstruktur for nivå 1 og 2, samt prinsipper for nivå 3
- Beskrivelse av ulike aktuelle modeller og prinsipper for organisering av den faglige virksomheten ved den nye høgskolen, samt vurdering av styrker og svakheter ved disse

Diskusjonsgrunnlaget blir behandlet i styringsgruppen og i samrådsmøte. Det bør også legges opp til bred medvirkning og muligheter for innspill fra ansatte gjennom høringsmøter. Diskusjonsgrunnlaget går som drøftingssak til interimsstyret, som kan foreta veivalg for det videre arbeidet i delprosjektet.

Leveranse 2: Med bakgrunn i diskusjonsgrunnlaget og interimsstyret sin behandling skal delprosjektet utarbeide minst 2 konkrete alternativer til fremtidig organisering, inkludert lederstruktur. Forslaget sendes på formell høring i de tre institusjonene, og revideres før det blir lagt frem for styret for endelig vedtak.

3.1.2 Tolkning av mandat for Delprosjekt Leiring og fagleg organisering

Delprosjektet vil komme tilbake til tolking av mandat for delprosjektet i Leveranse 1. Inntil videre er beskrivelsen i 3.1 dekkende for slik prosjektgruppen forstår sitt oppdrag.

3.2 Mandat for Delprosjekt Administrativ organisering

Delprosjektet skal komme med forslag til organisering av den administrative virksomheten ved høgskolen. Arbeidet skal bygge på prinsippene for administrativ organisering som er fastslått i fusjonsavtalen, og skal følge organiseringen av den faglige virksomheten ved den nye høgskolen.

Delprosjektet skal bidra til at administrasjonen utøver gode støttefunksjoner for kjernevirksomheten utdanning, forskning og formidling. Videre skal prosjektet bidra til god forvaltning og virksomhetsstyring i en effektiv, kompetent og profesjonell administrasjon.

Delprosjektet utreder følgende:

- Kartlegging av behov for administrative funksjoner og tjenester i den nye høgskolen, samt behov og muligheter for utvikling av disse. Dette skal inkludere vurdering av kompetansebehov og muligheter for digital tjenesteutvikling.
- Prinsipper for organisering av den administrative virksomheten:
 - Hvilke oppgaver som bør løses på institusjonelt nivå som fellestjenester?
 - Hvilke oppgaver som bør løses på fakultetsnivå/eventuelt ved annen faglig enhet?
 - Hvilke oppgaver som bør løses på campus-/studiestedsnivå?
- 2-3 ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten. Modellene skal inneholde vurderinger av:
 - Oppgave-/arbeidsdeling mellom ulike nivåer og enheter
 - Ressurs- og kompetansebehov, samt utvikling av robuste miljøer
- Funksjonsplaner for administrative funksjoner i den nye høgskolen. Planene skal danne grunnlag for bemanningsplaner for administrasjonen. I denne fasen vil delprosjektet organiseres med flere arbeidsgrupper, og nødvendige ressurser vil kobles på etter behov.

3.2.1 Leveranser

Leveranse 1: Delprosjektet utarbeider et diskusjonsgrunnlag som inneholder:

- Forslag til prinsipper for organisering av den administrative virksomheten
- Beskrivelse av ulike modeller for organisering av den administrative virksomheten ved den nye høgskolen, samt vurdering av styrker og svakheter ved disse

Diskusjonsgrunnlaget behandles i styringsgruppen og i samrådsmøte. Det bør også legges opp til bred medvirkning og muligheter for innspill fra ansatt gjennom høringsmøter. Diskusjonsgrunnlaget går som drøftingssak til interimsstyret, som kan foreta veivalg for det videre arbeidet i delprosjektet.

Leveranse 2: Med bakgrunn i diskusjonsgrunnlaget og interimsstyrets behandling, skal delprosjektet utarbeide minst 2 konkrete alternativer til fremtidig organisering. Forslaget sendes på formell høring i de tre institusjonene og revideres før det legges frem for styret for endelig vedtak.

Leveranse 3: Med bakgrunn i interimsstyrets vedtak om organisering skal delprosjektet utarbeide funksjonsplaner for de administrative funksjonene.

3.2.2 Tolkning av mandat for Delprosjekt Administrativ organisering

Delprosjektet vil komme tilbake til tolking av mandat for delprosjektet i Leveranse 1. Inntil videre er beskrivelsen i 3.1 dekkende for slik prosjektgruppen forstår sitt oppdrag.

3.3 Avgrensning av prosjektet

Prosjektet opererer i perioden september 2016 til juni 2017. Prosjektet utarbeider forslag til struktur for ledelse og organisering av virksomheten, samt funksjonsplaner for administrative funksjoner. Prosjektets oppgaver er ferdigstilte når styret for Høgskulen på Vestlandet har fattet vedtak om valg av organisasjons- og lederstruktur. Implementering av ny organisasjonsstruktur foregår i den nye linjeorganisasjonen, og faller ikke inn under prosjektets arbeidsområde.

3.4 Grenseflater mot andre prosjekter i fusjonsprogrammet

I tabellen under beskrives grenseflater mellom Prosjekt Fagleg og administrativ organisering (kalt PFAO i tabellen) og de øvrige prosjektene i fusjonsprogrammet. Dette gjelder både tilfeller hvor det er gjensidig avhengighet mellom beslutninger i de ulike prosjektene, og tilfeller hvor det må foretas avklaringer og være tett dialog mellom prosjektene.

I styringsgruppa for Prosjekt Fagleg og administrativ organisering sitter leder for Prosjekt Fagleg, plattform, profil og strategi, leder for Prosjekt Administrative tenester og to av dekanene for lærarutdanningene, og dette vil bidra til god samordning og kommunikasjon mellom disse prosjektene.

Prosjekt Fagleg plattform, profil og strategi	Prosjekt Administrative tenester	Prosjekt Lærerutdanning	Prosjekt Digitalisering	Prosjekt Innplassering av leiarar
Organisering av den faglige virksomheten som skal foreslås av Delprosjekt Leining og fagleg organisering vil avhenge av hvilke føringer som skisseres i Prosjekt Fagleg plattform, profil og strategi.	Det må være tett dialog mellom Delprosjekt Administrativ organisering, og Prosjekt Administrative tenester. Den valgte organiseringen vil fastsette rammene de administrative tjenestene skal utføres innenfor.	Det er PFAO som foreslår organisering av lærerutdanningene, på linje med andre utdanninger. Det vil være viktig å få signaler fra arbeidet i Prosjekt Lærerutdanning som en mener bør tas hensyn til i organiseringen.	Mulighetene for digitalisering av administrative tjenester avhenger av standardisert arbeidsflyt i organisasjonen. PFAOs forslag til lederstruktur, må organiseres slik at det er samsvar mellom ansvar og myndighet i linjen.	Prosjektet er avhengig av at PFAO leverer forslag til lederstruktur og organisering av virksomheten for å kunne innplassere ledere i ny struktur.
	Deler av arbeidet som er utført i Sikker Drift vil kunne være nyttig for arbeidet i Delprosjekt Administrativ organisering. Dette må hentes inn i delprosjektet.		Det må være tett dialog mellom PFAO og Prosjekt Digitalisering for å finne frem til gode digitale løsninger som følger organiseringen av kjernevirksomheten.	

3.5 Suksessfaktorer

For at prosjektet og delprosjektene skal kunne levere i henhold til mandat, målsetninger og fremdriftsplan, må følgende betingelser være oppfylt²:

Kritiske suksessfaktorer	Status pr. 27.09.16	Anbefalte tiltak	Ansvarlig
Tilstrekkelig kapasitet til å få gjennomført arbeidet i de ulike gruppene i prosjektet	<p>Delprosjektgruppene er satt sammen av et fåtall nøkkelpersoner som i flere tilfeller også har andre roller i fusjonsprogrammet i tillegg til at de arbeider i sine ordinære stillinger. Dette gjør prosjektarbeidet sårbart.</p> <p>Høyt press på prosjektstøttefunksjoner i programsekretariatet kan forsinke prosjektarbeidet, særlig i forbindelse med utredninger og analyse.</p>	<p>Det bør vurderes å tilføre ekstra ressurser for utredning og analyse, enten i programsekretariatet eller som kompetanse inn i delprosjektgruppene.</p>	<p>Prosjektledelsen og programkoordinator.</p>
Tilstrekkelig kompetanse til å få gjennomført arbeidet i de ulike gruppene i henhold til målsetninger og mandat	<p>Størrelsen og sammensetningen av delprosjektgruppene vanskeliggjør ivaretagelsen av flere viktige kompetanseområder (nivåer, fag- eller funksjonsområder) i institusjonene.</p>	<p>Medvirkning fra viktige fag-/funksjonsområder som ikke er representerte i delprosjektgruppene bør inkluderes i prosjektarbeidet.</p> <p>Det bør hentes inn råd og kompetanse fra ressurspersoner i ulike saker og/eller vurderes å nedsette undergrupper som arbeider frem</p>	<p>Prosjektledelsen, i samråd med styringsgruppen.</p>

² Rødt felt = risiko for fremdriften og/eller kvaliteten på leveransene i prosjektet.

Oransje felt = lavere risiko for fremdrift og/eller kvalitet.

Grønt felt = liten risiko for fremdrift og/eller kvalitet

		underlagsmateriale på relevante områder som kan inkluderes i prosjektets leveranser.	
Involvering og medvirkning	Grunnet tidspress er det sannsynlig at tilstrekkelig involvering vil bli utfordret.	Se de to punktene over. Det gjennomføres innspillsrunder i institusjonene i tillegg til formell høring for å sikre bredere medvirkning.	Prosjektledelsen, i samråd med styringsgruppen. Prosjektledelsen og prosjektstøttefunksjoner fra programsekretariatet.
Tydelige rollebeskrivelser og beslutningsprosesser	Med høyt tidspress er det økt risiko for uklarheter i forståelsen av egen rolle og ansvar blant medlemmene i de ulike gruppene (prosjekt-, delprosjekt- og styringsgruppe, samt prosjektstøttefunksjoner) i prosjektet. Dette kan medføre misforståelser og forsinkelser i arbeidet.	Tydelig delegering av roller og ansvar i prosjektorganisasjonen. God møteledelse som oppsummerer og sjekker av viktige ansvarsområder og oppgaver med ansvarlige for gjennomføring på slutten av hvert møte.	Prosjekt-/delprosjektledelsen. Ansvarlig møteleder i de respektive møtene i prosjektorganisasjonen.
God håndtering av interessekonflikter som kan oppstå i prosjektarbeidet	Høyt tidspress kan påvirke håndteringen av uenighet og konflikt negativt. Interessekonflikter kan forsinke prosjektarbeidet og bidra til mistillit, dårlig forankring av beslutninger og påfølgende omkamper. ³	Tydelighet i bestillinger i prosjektarbeidet, samt tydelig rolleavklaring (ansvar og myndighet) og tydelig og åpen beslutningsprosess. Involvering på et tidlig tidspunkt vil kunne bidra til å løfte frem potensielle konfliktområder tidlig, slik at disse kan håndteres på en god måte.	Prosjektledelsen. Prosjektledelsen.

³ Ledere som er involvert i prosjektarbeid oppfordres til å delta på opplæring i endringsledelse 21.-22. november. Dette er et felles arrangement for de tre høgskolene. Endringsverkstedet vil gi ledere kompetanse og verktøy til å håndtere endring og konflikter.

		Uenigheter løftes ved behov.	Prosjektledelsen.
Effektiv kommunikasjon internt i prosjektet	Grunnet høyt tidspress kan kommunikasjonen internt i prosjektet bli uklar og føre til misforståelser og forsinkelser.	God møteledelse som oppsummerer og sjekker av viktige ansvarsområder og oppgaver med ansvarlige for gjennomføring på slutten av hvert møte.	Ansvarlig møteleder.
Samordning av prosjekter innenfor fusjonsprogrammet	Jevnlige samrådsmøter mellom prosjektene i fusjonsprogrammet avholdes for å sikre god koordinering. Prosjektledere for flere av de andre prosjektene i fusjonsprogrammet sitter i styringsgruppen for PFAO, noe som bidrar til god samordning og koordinering mellom prosjekter.	Avholde jevnlig møter i henhold til plan.	Programkoordinator.
Prosjektet må lykkes i å bygge videre på etablert kunnskap/erfaring	Overføring av kunnskap og erfaring fra de tre høgskolene, fra de ulike prosjektene i fusjonsprogrammet (særlig Forprosjekt Sikker Drift), samt erfaringer med fusjon i andre institusjoner i UH-sektoren er viktig for å sikre god kvalitet i leveransene.	Prosjektet gjennomfører nødvendige kartlegginger for å innhente relevant underlagsmateriale til prosjektarbeidet. Prosjektet koordinerer overlevering av relevant informasjon med andre prosjekter i fusjonsprogrammet. Prosjektet benytter innspillsrunder og høringer til å innhente viktig informasjon som	Prosjektledelsen og programsekretariatet. Prosjektledelsen. Prosjektledelsen og programsekretariatet.

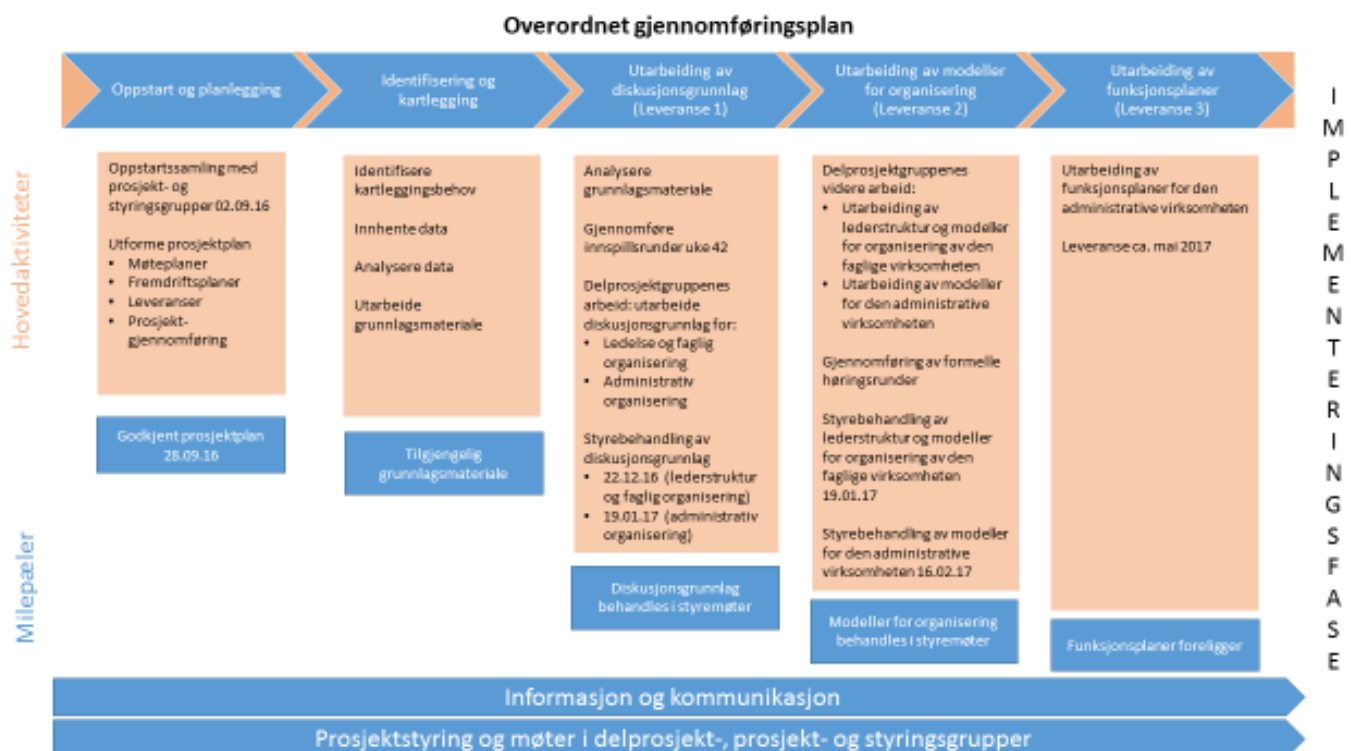
		må inkluderes i prosjektarbeidet.	
--	--	-----------------------------------	--

4.0 Prosjektgjennomføring

Prosjektet har følgende hovedmilepæler:

1. Når prosjektplan er behandlet og godkjent av styringsgruppen
2. Når diskusjonsgrunnlag for lederstruktur og faglig organisering er behandlet første gang i interimsstyret
3. Når diskusjonsgrunnlag for administrativ organisering er behandlet første gang i interimsstyret
4. Når modell for organisering av den faglige virksomheten, inkludert lederstruktur, er vedtatt i høgskolestyret
5. Når modell for organisering av den administrative virksomheten er vedtatt i høgskolestyret
6. Når funksjonsplaner for den administrative virksomheten er ferdigstilt

4.1 Overordnet gjennomføringsplan



4.1.1 Tidsakse



4.2 Møteplaner

4.2.1 Styringsgruppen

Møteplan for styringsgruppen 2016		
Dato:	Møteform:	(Tentativ) agenda:
29.09.16	Fysisk møte i Bergen kl 1000-1545	<ul style="list-style-type: none">• Gjennomgang av prosjektplan/delprosjektplaner og mandat• Styringsgruppens rolle• Prinsipper Delprosjekt Leiing og fagleg organisering
18.10.	Skype-møte kl 0900-1100	<ul style="list-style-type: none">• Prinsipper Delprosjekt Administrativ organisering
17.11.	Fysisk møte i Sogndal kl 1000-1545	<ul style="list-style-type: none">• Første gangs behandling av leveranse 2 fra Delprosjekt Leiing og fagleg organisering
15.12.	Skype-møte kl 0900-1100	<ul style="list-style-type: none">• Andre gangs behandling av leveranse 2 fra Delprosjekt Leiing og fagleg organisering• Første gangs behandling av leveranse 2 fra Delprosjekt Administrativ organisering
Ca. 20.01. Tentativ dato	Skype-møte kl 0900-1100	<ul style="list-style-type: none">• Andre gangs behandling av leveranse 2 fra Delprosjekt Administrativ organisering

4.2.2 Delprosjektgruppen Leiing og fagleg organisering

Dato:	Møte:	Tid/sted:	Saker/leveranser:
16.9.	Delprosjektgruppen	Skype	<ul style="list-style-type: none">– Faglig organisering – hva er det? Prinsipper og grunnmodeller
23.9.	Delprosjektgruppen	Skype	<ul style="list-style-type: none">– Prinsipper og grunnmodeller versjon 2. Føringer og kriterier for val av modeller.
27.-28.9.	Delprosjektgruppen	Bergen	<ul style="list-style-type: none">– Sammenstilling av resultater så langt– Hva vil vi ha fra andre delprosjekter?– Endelig plan for videre arbeid
29.9.	Styringsgruppen	Bergen	<ul style="list-style-type: none">– Prosjektplan, delprosjektplaner og budsjett– Organisering av ledelse på nivå 1
30.9.	Delprosjektgruppen	Skype	<ul style="list-style-type: none">– Valg av føringer og kriterier for valg av modeller (avhengig av fremdrift 27.-28.9. kan dette utgå)

7.10.	Delprosjektgruppen	Skype	– Hvordan velge enhetsnavn – kriterier og valg
14.10.	Delprosjektgruppen	Skype	– Ansvarsdeling mellom enheter/nivå/geografi – plan for informasjonsrunde
17.-21.10.	Innspillsrunder i institusjonene		–
21.10.	Delprosjektgruppen	Fysisk møte	– Ansvarsdeling mellom enheter/nivå/geografi, ledelsesfunksjoner og geografi
21.10.	Interimsstyret Orientering		–
4.11.	Delprosjektgruppen	Fysisk møte	– Modellverksted
11.11.	Delprosjektgruppen	Skype	– Leveranse 1, versjon 1
15.11.	Delprosjektgruppen		– Frist for leveranse 1
17.11.	Styringsgruppen	Sogndal	– 1. gangs behandling av rapport
18.11.	Delprosjektgruppen	Fysisk	–
24.11.	Interimsstyret Orientering	Stord	–
25.11.	Delprosjektgruppen	Skype	– Gjennomgang av innspill fra interimsstyret
2.12.	Delprosjektgruppen	Skype	– Fremlegg til delrapport
8.12.	Styringsgruppen	Fysisk	– 2. gangs behandling
9.12.	Delprosjektgruppen	Fysisk	– Sluttbehandling av leveranse 2
12.12.	Delprosjektgruppen		– Frist for leveranse 2
15.12.	Styringsgruppen	Skype	– Behandling leveranse 2

4.2.3 Delprosjektgruppen Administrativ organisering

Dato:	Møte/leveranser:	Tid/sted:	Saker/leveranser:
14.9	Delprosjektgruppen Heldagsmøte	HiB Kronstad	<ul style="list-style-type: none"> – Gjennomgang av framdrift/prosjektplan. – Drøfte prinsipper for organisering av den administrative virksomheten med utgangspunkt i fusjonsavtale og fusjonsprogram.
11.10	Delprosjektgruppen Heldagsmøte	Kl1000-1600 HiB Kronstad	– Drøfte prinsipper for administrativ organisering og skissere ulike modeller.
17.10	Styringsgruppen mottar leveranse 1	Behandles 18.10	<ul style="list-style-type: none"> – Prinsipper for administrativ organisering ved HVL. – Ulike modeller for administrativ organisering HVL, inkl beskrivelse av styrker og svakheter ved disse.
17.10- 21.10	Innspillsrunde i institusjonene		

21.10	Interimstyret Orientering		
03.11	Delprosjektgruppen Heldagsmøte	Trolig skype møte	
17.11- 18.11	Delprosjektgruppen Heldagsmøte	kl1200 17.11- kl1200 18.11 *Sogndal?	– Utarbeide to alternativ til administrativ organisering. *Merk: Styringsgr .har heldagsmøte i Sogndal 17.11
24.11	Interimstyret Orientering		
08.12	Delprosjektgruppen Skype	Skype	- Utarbeide to alternativ til administrativ organisering.
12.12	Styringsgruppen mottar leveranse 2	Behandles 15.12	- To alternative modeller for administrativ organisering HVL.
19.12- 15.01	Formell høring		
(20.01)	Styringsgruppen.		- To alternative modeller for administrativ organisering HVL.
(16.02)	Interimstyret Endelig behandling		

4.2.4 Samrådsmøter

Dato:	Representerte prosjekter:
9.9.	Prosjekt Fagleg og Administrativ organisering (PFAO) og Prosjekt Faglig plattform, profil og strategi (PFPPS)
21.9.	PFAO, PFPPS, Prosjekt Læruddanning (PL) og Prosjekt Digitalisering (PD)
04.10.	PFAO, PFPPS, PL, PD og PAT
20.10.	PFAO, PFPPS, PL, PD og Prosjekt Administrative tenester (PAT)
1.11.	PFAO, PFPPS, PL, PAT

5.0 Budsjett

Det er ikke gitt budsjetttrammer for prosjektarbeidet, og prosjektet har dermed ikke utarbeidet budsjett. Det er gjort et kostnadsoverslag i tilknytning til planlagt reise- og møtevirksomhet i prosjektet, som estimerer en totalsum på kr 203 000,- i den forbindelse.