



# STYRESAK

**Saksnummer:** 64/21

**Sakskategori:** Diskusjonssak

**Sakstittel:** Strategi – plan for prosess

---

Til: Styret  
Fra: Rektor

Dato: 07.10.2021  
Saksbehandler:  
Arkivnr:

---

## 1. Saksdokumenter

- Saksutredning

## 2. Saksutredning

### 2.1 Bakgrunn

Kunsthøgskolen i Oslo har en strategi som gjelder for perioden 2017-2022. Rektoratet ønsker å igangsette en prosess som skal føre frem til en strategi for Kunsthøgskolen som gjelder for perioden 2023-2028. I denne saken skisseres en plan for denne prosessen.

### 2.2. Utredning

Det følger av Lov om universiteter og høyskoler at

§ 9-2. Styrets oppgaver

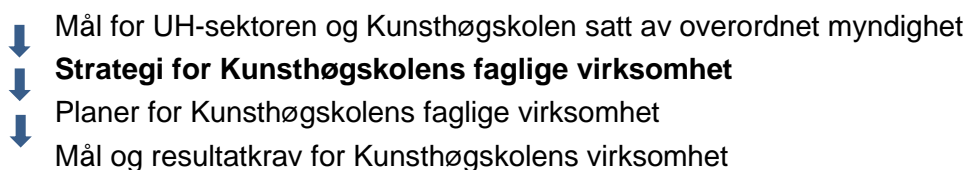
(1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.

(2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.

UH-loven stiller altså følgende krav:

1. Styret skal fastsette en strategi for Kunsthøgskolens:
  - utdanningsvirksomhet
  - forskningsvirksomhet
  - annen faglig virksomhet
2. Strategien skal gi styret grunnlag for å legge planer for Kunsthøgskolens faglige utvikling
3. Strategi og planer skal være i samsvar med mål gitt av overordnet myndighet for UH-sektoren og for Kunsthøgskolen
4. Styret skal fastsette mål og resultatkrav for Kunsthøgskolens virksomhet

Hierarkisk kan strategien for Kunsthøgskolen beskrives å forholde seg slik til øvrige element:



For å komme fram til en strategi innen UH-sektoren gjelder derfor:

- mål gitt av overordnet myndighet for UH-sektoren og for Kunsthøgskolen ligge til grunn for arbeidet
- strategien være egnet til å legge planer for Kunsthøgskolens faglige utvikling
- planene være egnete til å fastsette mål og resultatkrav

## 2.3 Vurdering

### a. Format på strategien

Basert på dette ønsker rektoratet et resultat av prosessen som:

- klargjør **mål** gitt av overordnet myndighet
- definerer et begrenset antall **fokusområder** innen disse målene som Kunsthøgskolens strategi skal omhandle
- synliggjør **kunnskapsgrunnlag** for hvert av temaene (grunnlagsdokument, status, analyse, styrker/utfordringer, evalueringsrapporter, tilsyn, utfordringsbilde eller liknende)
- uttrykker i form av 1-3 **strategiske formuleringer** (i forståelsen en retning eller prioritering som gir føringer for beslutninger som skal tas på fokusområdet) – for hvert av områdene
- sannsynliggjør at det er mulig å legge **planer** og fastsette **mål og resultatkrav** for strategien som foreslås innen hvert fokusområde

Rektoratet ønsker i tillegg at en vurdering av status for nåværende strategi for Kunsthøgskolen (2017-22) inngår i arbeidet. Vurderingen skal klargjøre hvilke strategiformuleringer som:

- anses gjennomført/avsluttet
- anses ikke gjennomført/avsluttet, men fortsatt relevante
- anses ikke gjennomført/avsluttet, men ikke lenger relevante

Dette kan uttrykkes skjematisk slik:


Overordnet mål	Kunnskaps-grunnlag	Fokus-område	Strategi (utdanning, forskning, annen faglig virksomhet)	Plan	(Mål/resultatkrav)
Mål fra UH-lov  Mål fra tildelingsbrev  Andre overordnede mål	Grunnlagsdata Analyse	Fokus-område 1	Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
			Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
			Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
		Fokus-område 2	Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
			Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
			Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
		Fokus-område 3	Strategi: retning, prioritering	Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
				Plan	(Mulig mål/krav)
Strategi: retning, prioritering	Plan		(Mulig mål/krav)		
	Plan		(Mulig mål/krav)		
	Plan		(Mulig mål/krav)		
Strategi: retning, prioritering	Plan		(Mulig mål/krav)		
	Plan		(Mulig mål/krav)		
	Plan		(Mulig mål/krav)		

#### b. Modell for involvering

Som en uavhengig vitenskapelig høgskole har Kunsthøgskolen både en mulighet og en forpliktelse til å formulere en strategisk plan. Den strategiske planen skaper en konsistent struktur for skolens kvalitets- og rapporteringsarbeid, noe som ikke minst gjenspeiles i skolens årsrapporter. På grunn av synspunktene som ble fremhevet i den siste NOKUT-undersøkelsen om skolens evne til å følge sine egne kvalitetssystemer, mener rektoratet at det er ønskelig å styrke engasjementet fra Kunsthøgskolens ansatte og studentorganer. I

tillegg til de ansattes og studentenes verdifulle bidrag med kunnskap i utformingen av en ny strategi, betyr deres engasjement i prosessen at eierskap til strategi og planer blir tydeligere. Som et resultat blir de strategiske retningslinjene også mer motiverende og selvfølgelige som veileder i arbeidet.

Arbeid med strategi en integrert del av Kunsthøgskolens ordinære virksomhet. Derfor må involveringen fortrinnsvis må skje i de eksisterende møtearenaer og enheter og organ – og ikke gjennom en parallell prosess på siden av Kunsthøgskolens enheter og organ. Dette kan sorteres i vertikal og horisontal involvering:

Vertikal involvering: 

Ansatte og studentorgan må (1) inviteres til å gi innspill til strategisk retning og prioritering innen gitte tema og (2) inviteres til å gi høringsinnspill før endelig forslag fremmes for vedtak. Dette kan sikres gjennom involvering på avdelings- og seksjonsnivå samt studentrådet. I forhold til organisasjonskartet kan dette beskrives som en vertikal prosess.

Horisontal involvering: 

Samtidig er det behov for innspill som ser utdanning, forskning og formidling (og organisatoriske og ressursmessige rammer for dette) i et helhetsperspektiv. Dette kan sikres gjennom involvering av utdanningsutvalget, forskningsutvalget, arbeidsmiljøutvalget, læringsmiljøutvalget, ansettelsesutvalg, IDF, ledermøte oa. Disse organ kan inviteres til å gi helhetlige perspektiv innen organets kompetanseområde. I forhold til organisasjonskartet kan dette beskrives som en horisontal prosess.

Felles involvering:

I tillegg kan de fastsatte allmøtene i akademisk kalender benyttes som felles delingsarena/felles lunsj.

En prosess kan beskrives slik:

Okt	Nov	Des	Jan-Feb	Feb/Mars	Mars-April	Mai	Slutt mai	Aug-Sept	Sept-okt	Nov-Des
Kunnskapsgrunnlag // Fokusområder			Vertikale innspill ↓		Horisontale innspill ↔		Høring		Styrebehandling	
Rektorat skisserer mulige fokusområder	Styreseminar Diskusjon Kunnskapsgrunnlag	Kunnskapsgrunnlag videreutvikles Diskusjon i styre	Vertikal prosess Avdelinger Seksjoner Studentorgan	Innspill sammenstilles Allmøte 17 feb 12-13	Horisontal Prosess Kunsthøgskolens utvalg, organ, råd	Innspill sammenstilles i samråd m rektorat	Utkast Sendes på høring avdelinger seksjoner	Høringsinnspill vurderes Behandling i ledermøte	Forslag ferdigstilles i samråd med rektorat	Innspill fra styret innarbeides Styresak Vedtak
Utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag starter	Diskusjon mulige fokusområder	Rektorat fastsetter fokusområder	Innspill til tema		Innspill til tema e		Høringsfrist før sommer		Allmøte xx.sep Styresak Diskusjon	

### c. Organisering av prosess

Arbeidet med å utvikle en ny strategi for Kunsthøgskolen i Oslo handler ikke bare om å produsere et sluttokument, det er også en prosess i seg selv. I løpet av de siste fem årene har Kunsthøgskolen gjennomgått to banebrytende debatter, en administrativ omorganisering

og en pandemi. Disse hendelsene har satt organisasjonen under press og bidratt til erfaringer med at virksomheten noen ganger er preget av antagonistiske perspektiver og retninger. Siden strategien vil gi skolens virksomhet retninger i en årrekke fremover i tid og basert på de tidligere nevnte hendelsene, mener rektoratet at arbeidet med å utvikle en ny strategi også bør gjøres til en prosess som kan samle og forene organisering mot felles mål. Dette betyr at skolens eierskap til prosessen blir spesielt viktig, konkret betyr det at rektoratet fremfor å engasjere en ekstern prosjektledelse har til hensikt å lede og være en del av de forskjellige delene av arbeidet.

#### 4. Økonomiske og administrative konsekvenser

Den beskrevne prosessen vil kreve et apparat som kan sikre en god ramme rundt arbeidet.

**Prosessledelse:** I denne modellen er lagt opp til at rektoratet selv leder prosessen. Det betyr at rektoratet i samarbeid med enhetsledere (dekaner, seksjonssjefer, ledere for organ, råd og utvalg oa) selv presenterer problemstillinger, motiverer til deltakelse og legger til rette for gode diskusjoner i på ulike møtearenaer.

**Sekretariat:** Det vil kreves et sekretariat som utreder kunnskapsgrunnlag, understøtter prosessen, sikrer tilgang til dokumenter, innhenter innspill, sammenstiller osv. En sekretariatsfunksjon anslås å kreve administrative ressurser tilsvarende ca 60% stilling i 12 måneder, anslagsvis kr 500.000.

#### Vurdering

Rektor anbefaler at rektoratet selv gjennomfører prosessen støttet av en sekretariatsfunksjon. De økonomiske-administrative konsekvensene for prosessen inkl. en sekretariatsfunksjon anslås å beløpe seg til ca 0,5 mill kr.

#### **Forslag til vedtak**

Rektoratet justerer plan for prosess basert på styrets innspill.  
Direktøren innarbeider kostnader til prosess i budsjettforslaget for 2022 basert på styrets innspill