
Trondheim, 20.01.09, Arnulf Omdal

*Til
avdelingene ved HiST*

Kopi:

- Prosjektgruppens medlemmer
- Styringsgruppens medlemmer (Høgskolestyret) – Orienteringssak mars-møtet 2009

Strategisk plan for 2010 – 2015: Bestillingsdokument til avdelinger og hovedfagområder: Mål og strategiske valg

Leveringsfrist fredag 27.02.09

Vennligst send utfylt fil til per.rygg@hist.no; sigmund.grimstad@hist.no;
helene.m.skalmernas@hist.no; kirsten.ballo@hist.no; arnulf.omdal@hist.no

Dette dokumentet består av to hoveddeler: A) Veiledningsdel, og B) Utfyllingsdel.

A) VEILEDNINGSDEL

BAKGRUNN OG BRUKSANVISNING

Hensikten med dette bestillingsdokumentet til avdelingene er

- at arbeidet med bestillingen kan bidra til konstruktive strategidiskusjoner på avdelingene
- at tilbakemeldingene fra avdelingene gir godt grunnlag for å utvikle et første grovkast til høgskolens strategidokument.

Et bestillingsdokument med særlig profilering mot administrative tjenester vil bli oversendt høgskoledirektøren, for en tilsvarende prosess i høgskolens samlede administrasjon.

Det er en betydelig utfordring å forme ut et slikt bestillingsdokument. Dokumentet skal utfordre, det skal treffe. Og skrevet kan neppe bli treffsikkert nok. Vi håper at prosessen på avdelingene og de skriftlige tilbakemeldingene kan bidra til å løfte treffsikkerhet og konkretisering ytterligere.

Våre 4 hovedfagområder

Vi ber primært om 4 tilbakemeldings-dokumenter, fordelt på våre fire *hovedfagområder helse og sosial, lærer og tolk, teknologi og ingeniør, og økonomi og ledelse*. Dette innebærer at flere avdelinger utarbeider ett svardokument innen sitt felles hovedfagområde. Ut fra disse vil avdelingene gruppere seg slik:

helse og sosial: AHS, ASP
 lærer og tolk: ALT
 teknologi og ingeniør: AFT, AiTEL, AMMT
 økonomi og ledelse: TØH

Subsidiært kan avdelingene levere hver sin tilbakemelding, dersom det blir praktisk vanskelig å få til ett felles arbeid.

Proessen på avdelingene

Dekanen/samarbeidende dekaner har ansvaret for å rigge til hensiktsmessige aktiviteter og medvirkning på avdelingene. Som det framgår av Høgskolestyrets strategivedtak (HS-V-051/2008), skal prosessen være ... *åpen og inkluderende. Dette impliserer blant annet at ... det skal være muligheter for bred medvirkning fra primærinteressentene tilsatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere.* Vi ber derfor om at dekanene legger opp til en hensiktsmessig prosess der disse gruppene/representanter for disse gruppene inklusive tjenestemannsorganisasjoner gis gode muligheter for å gi sine råd og øve sin innvirkning i arbeidet. Avdelingsstyrene bør være involvert i prosessen. Som et minimum skal avdelingsstyrets leder være direkte koblet inn i arbeidet. Det vises for øvrig til *Utfyllende prosjektplan*, som er lagt ut på nettsidene til strategiprojektet.

At prosessen skal være åpen, innebærer at alle prosjektskriv legges ut på prosjektets nettsider. Det gjelder også dette Bestillingsdokumentet og avdelingenes skriftlige tilbakemeldinger.

Funksjonen til avdelingenes tilsvar

Avdelingenes tilsvar på bestillingsdokumentet vil være viktig basis for utarbeiding av et første grovutkast til strategidokument. Dette grovutkastet er bakgrunnsmateriale for strategidagene 24. - 25. mars. På disse strategidagene deltar Styringsgruppen (Høgskolestyret), Prosjektgruppen, og HiSTs samlede ledergruppe. Avdelingenes responser på dette bestillingsdokumentet er følgelig av stor viktighet.

Ytterligere beskrivelser for strategiprosessen finner dere i tekst, bilder og grafikk på prosjektets nettsider <https://ansatt.hist.no/content.ap?thisId=25315&language=0> , evnt. via studentportalen og ordinære internettsider på hist.no.

To grader av langsiktighet

Et strategidokument skal angi retning, ambisjoner, mål og vise strategier (veier, virkemidler) for å nå målene. Hva skal HiST være ved år 2015? Hvor ønsker vi å gå i retning år 2020? Tilbakemeldingene deres kan således ha to ulike typer langsiktighet, som i så fall bør tydeliggjøres. Målsettinger kan være knyttet til

- utgangen av planperioden år 2015
- et tidspunkt seinere enn 2015, mao. en målsetting der en pr 2015 framdeles er "på vei" (mot 2020?). En slik langsiktighet kan være aktuell når det for eks. gjelder et mål om igangsetting av et Ph.D-studium.

Mest mulig spisset, målrettet strategidokument

Målet med ny strategisk plan 2010 – 2015 er at dette skal være et praktisk arbeidsdokument, som peker ut satsinger og retning i en etterprøvbar form. Jfr. Høgskolestyrets strategivedtak (HS-sak 51/2008):

Planen skal ha en klar funksjon som styringsdokument for virksomhetsnivået så vel som for avdelingene. Dette innebærer blant annet at planen bør

- være spisset, kort, konsis og målrettet
- tydeliggjøre ambisjoner, retning, mål og strategier
- synliggjøre satsinger og prioriteringer i en etterprøvbar form

Gjenbruk

Det er smart å gjenbruke ferske arbeider med strategisk verdi. Vi vil i denne sammenheng vise spesielt til:

- HiST: Høringsuttalelse, Stjernøutvalget NOU2008:3 Sett under ett (april 2008)
- HiST: Brev til KD desember 2008: Satsingstiltak utenfor rammen 2010 (brev og utfyllende vedlegg)
- HiST: Planer 2009 – 2011 (vedtatt av Høgskolestyret i novembermøtet 2008)
- HiST: Identitetsprosjektet - identitetsplattform og merkevarearkitektur (jfr. Høgskolestyresak 031/2008)
- Identitetsprosjektet – kommunikasjonsstrategi og grafisk profil (jfr. Høgskolestyresak 053/2008)
- Avdelingenes innspill til plan – og budsjettprosessen høsten 2008.

Linker til overstående dokumenter finner dere på prosjektets nettsider.

Opplisting av "mulige" prioriterte mål og strategier

I dette dokumentets del B) Utfyllingsdel listes det antydningssvis opp noen aktuelle tema for prioriterte mål og strategier. Det er ikke gjort for å lede leserne i en bestemt retning. De er derimot listet opp for å skape enkelte assosiasjoner, risse opp noen spor til selvrefleksjon og diskusjon. Andre kunne sjølsagt vært nevnt. Her er altså noen nevnt. I KDs "Orientering om forslag til statsbudsjettet 2009 for universiteter og høyskoler" vil dere finne ytterligere "spor" i avsnitt 5.3.3 *Målstruktur for statlige høyskoler*, både i form av virksomhetsmål og i form av såkalte kvalitative styringsparametre. Dette viktige styringsdokumentet finner dere på http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Hoyere_utdanning/Statsbudsjettet-2007.html?id=213320

Veiledende disposisjon

I møte 08.01.09 fastsatte Styringsgruppen for strategiprojektet (Høgskolestyret) en veiledende disposisjon for høgskolens framtidige strategidokument. Disposisjonen kan være nyttig å ha som referansepunkt. Merk særskilt at det ferdige strategidokumentet skal inneholde resultatmål, altså etterprøvbare, kvantitative mål:

VISJON

FORMÅL/VIRKSOMHETSIDÉ VERDIGRUNNLAG

KJERNEAKTIVITETER

Utdanning - Hovedmål – Resultatmål - Strategier

FoU - Hovedmål – Resultatmål - Strategier

Samfunn og arbeidsliv - Hovedmål

RESSURSER

Medarbeidere – studenter – organisasjon – økonomi - infrastruktur
- Hovedmål – Resultatmål - Strategier

Tekstformat

Vi ber om at dere fyller ut vanlig brødtekst i Verdana svart 10 pkt skrift.

Kortfattet

Skriv kortfattet, vær konsis, formuler som om dere er i reelt plan-modus!

Vedlegg

I forbindelse med avsnitt I) nedenfor, vises til tidligere utsendt grunnlagsdokument og til arbeidet på strategidagen 13. januar d.å, med etterfølgende gruppereferater. Gruppereferatene fra strategidagen ettersendes dette dokumentet til alle avdelinger. Et revidert grunnlagsdokument, basert på innspill fra strategidagen, vil bli lagt ut på strategiprojektets nettsider i nær framtid.

B) UTFYLLINGSDEL

[Fyll ut med svart tekst Verdana 10 pkt skrift. Blå tekst er bruksanvisning/veiledning.]

UTFYLT AV AVDELING/AVDELINGENE: AMMT

I. UTFORDRINGER INNEN FAGOMRÅDET - OG FOR HIST

Vi ber om at dere kommer fram til inntil **6 prioriterte utfordringer for fagområdet**, som legger sentrale rammer for deres vurderinger når det gjelder **mål** og **strategiske valg** innen fagområdet deres. (Jfr. bl.a. diskusjonene på strategidagen 13. januar, som dermed kan videreføres i avdelingskontekst.)

Diskuter dere også fram til inntil **4 prioriterte utfordringer for HiST** totalt. Formuler dere kortfattet.

Pek gjerne på utfordringer som innebærer **opp – og nedprioriteringer**. Trekk også fram områder som kan være gjenstand for aktuell framtidig **arbeidsdeling/profilering** i forhold til **andre læresteder/andre fagmiljøer**.]

Skriv inn her>>

Mål:

1. HiST skal være en vitenskapelig profesjonshøgskole
2. HiST skal utvikle endringskompetanse og være endringsvillig
3. HiST skal prioritere samhandlingskompetanse både internt og eksternt
4. HiST prioriterer nyorientering

AMMT ser positivt på at HiST i strategiprosessen definerer hva vi legger i begrepet forskningsbasert undervisning og derved klargjør hva som skal leveres for å være en vitenskapelig høyskole!

[Inntil **6 prioriterte utfordringer** for **fagområdet**, og inntil **4 prioriterte utfordringer** for **HiST**.

INNEN FAGOMRÅDET TEKNOLOGI:

Mål:

1. Å sikre god realkompetanse knyttet til profesjonene vi utdanner til, i tillegg til akademisk kompetanse
2. Å sørge for at vi rekrutterer gode studenter /de riktige studentene
3. Å videreutvikle bruken av IKT som pedagogisk virkemiddel og øke kompetansen på IKT som teknologisk verktøy
4. Å styrke FOU-aktiviteten ved å prioritere og bygge sterke forsknings- og utviklingsmiljø
5. Å være en utdanning som er kjent for å uteksaminere kandidater som har solid fagkunnskap som arbeidslivet etterspør.
6. Å prioritere fagfelt som etterspørres i regionen, nasjonalt og internasjonal

FOR HIST og det teknologiske fagområdet

Medisinsk teknologi skal være et satsningsområde for HiST for å bygge opp under tilsvarende satsninger i teknologihovedstaden Trondheim (NTNU, Sintef og St.Olav)

II. MÅL OG STRATEGISKE VALG INNEN FAGOMRÅDET

Kjerneaktivitetene:

2.1 Utdanning

Noen aktuelle tema knyttet til **prioriterte mål** og **strategier** kan antydningvis være: nye, flerårige utdanninger innen bachelor/master/PhD; nye, tverrfaglige studieprogram; relevans og læringsutbytte; beskrivelser av kandidatkompetanser ("våre kandidater skal være/ha ..."); antall fellesgrader ("joint degrees") med andre læresteder i inn – og/eller utland; studentrekruttering; internasjonalisering; arbeidsdelinger/profilering mht andre læresteder/kunnskapsmiljøer; organisatoriske løsninger for samhandling internt/eksternt; IKT i læringsprosesser/-læringsorganisering; utvikling av fagporteføljen når det gjelder bredde versus dybde og/eller små/utsatte fag etc.

Skriv inn her>>

[UTDANNING: **prioriterte mål** og **strategier** knyttet til disse]

Målene for teknologiområdet er listet opp i første del av dokumentet. Innenfor de prioriterte satsningsområdene for sektoren har vi valgt å bare føre opp aktuelle strategier.

Innen tidsfristen har det ikke vært mulig å samkjøre oss med de øvrige fagområdene vi bør samarbeide med: AFT, AiTeL og AHS og ASP.

Strategiene er derfor kun satt opp uten å være i prioritert rekkefølge.

Strategi:

AMMT har valgt å nevne mange mulige strategier fordi vi ikke har rukket å samarbeide innen fagområdet teknologi og helse- og sosial.

Vi er opptatt av at sterke fagmiljø bygges ved at man deltar i masterutdanninger eller oppretter masterutdanninger enten alene eller i samarbeid med andre/joint degree. Dette sikrer fagutvikling. På sikt vil doktorgradsutdanning var den videre veien å gå.

Alle fagområdene ved AMMT deltar i og arbeider mot felles masterutdanninger. Disse står nevnt i strategiene på de ulike områdene.

Listen som følger er sammensydd av innspill fra alle programområdenes innspill:

- Utvikle nye etter- og videreutdanningstilbud.
- Være oppdatert på den teknologiske utviklingen innen fagområdet igjennom samhandling med arbeidsliv og egen FoU-aktivitet.
- Være en utdanning som er i forkant av utviklingen innen hovedfaget medisinsk laboratorieteknologi.
- Videreutvikle vårt internasjonale samarbeid og dermed kunne tilby studentene mer av utdanningen ute ved samarbeidende institusjoner.
- Utdanne kandidater som deltar i og blir hørt i den faglige debatten i arbeids- og samfunnsliv.
- Kontinuerlig utvikling av kompetansen til personalet
- Den faglige sammensetning av undervisningspersonalet skal gjenspeile utdanning av profesjonen og FoU-aktivitet
- Ta i bruk nye og ressursbesparende undervisnings- og vurderingsmetoder.
- Sikre god kontakt med yrkes- og praksisfelt
- Økt lærerutveksling
- Videreutvikle samarbeidet med DMF/NTNU om Master i molekylærmedisin
- Være en del av en sterk og synlig faglig "paraply" under navnet "medisinsk teknologi"
- Etablere samlings- og nettbasert videreutdanning i Ultralyd
- Etablere mastertilbud innenfor radiografi i samarbeid med nordiske institusjoner

- Ta i bruk nye undervisningsmetoder som stimulerer til aktiv læring og som benytter seg av ungdommens måte å kommunisere på (IKT)
- Forsterke samhandling med St.Olavs Hospital og de andre helseforetakene i regionen, og matbransjen vedr. praksisstudier og kvalitet i praksisstudier
- Opprettholde "kritisk masse" av studenter
- Delta aktivt i en prosess for eventuell etablering av et "helseteknologi-fakultet"
- Videreutvikle samarbeid med praksis (helseforetakenes ledere, førstelinjetjenesten, FoU-miljøer og bedrifter) for aksept og faglig support for etablering av videreutdanninger som tradisjonelt har vært ivaretatt av radiologer
- Videreutvikle det nordiske faglige samarbeidet, primært med KI (Sverige) og Øresund University College (København), sekundært med universitetet i Lund
- Samarbeide med AiTeL for å videreutvikle IKT-baserte læringsformer
- Kontinuerlig dialog med HS/ledelsen om viktigheten av kritisk masse i den hensikt at HS/ledelsen viderefører denne retorikken mot departementet
- Delta i masterutdanning ved NVH gjennom å initiere masteroppgaver som kan utføres på MAT
- Bidra positivt til å få igangsatt en joint master i samarbeid med NTNU og HiNT i Verdikjede mat.
- Tilsette professor II på strategiområdene mattrygghet og matkvalitet
- Utdanne dyktige fagpersoner på bachelornivå som bidrar i matproduksjon med kompetanse og kreativitet til beste for befolkningen. Matteknologen skal være kvalifisert for matfaglige stillinger innen privat næringsliv og offentlig sektor.
- Utdanningen skal bidra til utvikling av evne til å ta ansvar, til kritiske holdninger og etisk refleksjon knyttet til produksjon og markedsføring av mat, samt vise respekt for andres kunnskaper og holdninger.
- Delta aktiv i en prosess for å synliggjøre matteknologisk utdanning
- Videreutvikle faglig samarbeid med NVH, UMB og NTNU
- Søke aktivt å hente ut "samarbeidsmidler" til FoU-prosjekt som har til hensikt å etablere utviklingsprosjekt som kan sikre kvalitet i praksisstudier
- Søke aktivt å hente ut samarbeidsmidler som har til hensikt å etablere utviklingsprosjekt som kan sikre kvalitet i teknologiundervisningen og samarbeidet med matbransjen.
- Innflytting i "Nye St.Olav" og evt. Elgesetergate/Fische-bygget.
- Innflytting i nytt bygg på Kalvskinn

2.2 FoU

Noen aktuelle tema knyttet til **prioriterte mål** og **strategier** kan antydningvis være: identifisere fokus-/temaområder som har/kan oppnå nasjonal/internasjonalt kvalitet; publiseringsnivå; tildelinger fra Forskningsrådet; tildelinger fra EU's rammeprogram; arbeidsdelinger/profilering med andre læresteder/kunnskapsmiljøer; organisatoriske strukturer for samhandling internt/eksternt; styrking av profesjonsrettet forskning og nyskappingsarbeid i regionen; styrking av samarbeidet med nasjonal og internasjonal forskningsvirksomhet etc.

Skriv inn her>>

[FOU: **prioriterte mål** og **strategier** knyttet til disse]

Strategier:

- Bygge sterke FOU-miljø og sikre utvikling via masterutdanningsprogram og doktorgradsprogram
- Styrke FoU aktiviteten innen molekylærmedisin
- Produsere forskningsresultater og kandidater på et høyt internasjonalt nivå

- Publisere forskningsresultatene i internasjonale tidsskrift (nivå 2)
- Øke tilgangen av eksterne forskningsmidler
- Til enhver tid ha minst 2 PhD stipendiater ved programmene
- Engasjere studenter og ansatte i FoU virksomheten
- Implementere teknologi, metoder og kunnskap fra FoU virksomheten i bachelor- og videreutdanning
- Være en markert leverandør innen FoU ved satsningsområdet: Molekylær medisin.
- Arbeide for å få satsingsområdet "molekylærmedisin" høyere prioritert internt ved HIST
- Fokuserer innsatsen rundt forskningsgrupper som faglig og teknologisk er komplementære til hverandre
- Styrke forskningsgruppene faglige og teknologiske samarbeid med HiST, NTNU og St. Olav's Hospital
- Være synlige og aktive på alle samarbeidsarenaer i Trondheim; Studentby 1, Trondheim Helseklynge, Arena helseteknologi, Fremtidens operasjonsrom, Medical Imaging Laboratory, Helseinformatikk og Trondheim Næringsforening mht forsknings- og utviklingsarbeid.
- Styrke vårt nasjonale og internasjonale forskningssamarbeid
- Skape aktive og dynamiske forskningsmiljø gjennom prosjekter på bachelor-, master- og doktorgradsnivå
- Bruke NFR sine evalueringsrapporter for interne prioriteringer av FoU-midler ved HiST
- Bidra i NTNUs forskerutdanning innenfor "Medical Imaging Laboratory"
- Søke FoU-samarbeid med andre "helseteknologi"-program ved HiST
- Økt tildeling fra Forskningsrådet og andre eksterne FoU-kilder
- Videreføre dr.gradstudentenes FoU-samarbeid etter at de har oppnådd graden, gjennom nye FoU-prosjekt som springer ut av deres forskning
- Bli en viktig bidragsyter/samarbeidspartner innen satsningsområdene mattrygghet og matkvalitet
- Bidra i NTNUs forskerutdanning innenfor Matteknologiske fag
- Søke FoU-samarbeid med andre teknologimiljøer ved HiST og NTNU og med internasjonale miljø som driver forskning innen mattrygghet og matkvalitet.
- Økt tildeling fra eksterne FoU-kilder, Forskningsrådet og næringslivet
- Økt publisering og formidling på alle nivå
- Styrke samarbeidet med internasjonale miljøer som driver forskning innenfor Matteknologi. Spesielt mot Norden og Nederland.

2.3 Samfunn og arbeidsliv (= jfr HiST: Strategiområdet "samfunn")

Noen aktuelle tema knyttet til **prioriterte mål** og **strategier** kan antydningvis være: det regionale partnerskapet med myndigheter og arbeidsliv; forholdet mellom utdanningsvirksomheten på campus og i arbeidslivet (praksis); oppdragsvirksomhetens nivå og innretning (>fokus mot for eks private/næringsliv og/eller bidragsfinansiering); innovasjon og nyskaping/entreprenørskap som tema i studier og programmer; HiSTs forhold til randsoner og virksomheter; tilgjengelighet av forskningsresultater og annen faglig aktivitet for allmennhet og samfunn etc.

Skriv inn her>>

[SAMFUNN OG ARBEIDSLIV: **prioriterte mål** og **strategier** knyttet til disse:]

Strategier:

- Være en sentral aktør innen fagfeltet medisinsk teknologi
- Utdanne kandidater som er tilpasset samfunnets behov
- Gjøre utdanningene og yrkene bedre kjent i samfunnet
- Delta aktivt i samarbeidsorganer med NTNU, St.Olav's Hospital og Helse-Midt.
- Økt FoU-samarbeid innen HiST og med NTNU og andre institusjoner
- Utvikle EVU-tilbud i samarbeid med praksisfeltet
- Søke samarbeidsmidler med St.Olav's Hospital og Helse-Midt
- Opprettholde god faglig dialog med praksisfelt.
- Øke formidlingen av forskningsresultater og annen aktivitet ved utdanningen

- Bruke studenter i markedsføring av utdanningen
- Tilby videreutdanning innen helseteknologi
- Øke oppdragsvirksomhet, etterutdanningkurs, nettbaserte emne i bachelorstudiet som kan "selges"
- Praksisstudier skal forsterkes og målene for praksis skal tydeliggjøres
- Øke kompetansen blant de vitenskapelig ansatte med bl.a. 1.lektorsatsing
- Opprettholde Yrkesfaglærerutdanningen innenfor Mat- og restaurantfag
- Synliggjøring ved å øke populærvitenskaplig formidling
- Delta aktivt i Midt-norske nettverk som arbeider for økt kompetanse i små- og mellomstore matbedrifter (Oi! Trøndersk Mat og Drikke A/S, Mære, Grønn Forskning Midt-Norge)

RESSURSER:

2.4 Ressurser

Avsnittet Ressurser handler om medarbeidere, studenter (studenter som ressurs), organisasjon, infrastruktur og økonomi (jfr. Styringsgruppens veiledende disposisjon).

Høgskolen har fundamentale utfordringer når det gjelder historisk lav basisfinansiering. Temaet vil nødvendigvis måtte komme inn som prioritert mål i ny strategisk plan.

Merk for øvrig Høgskolestyrets vedtak knyttet opp til avdelingsinndeling (HS-V-054/08 Omstilling ved HiST – bemanningsplaner): "Rektor bes videre om å vurdere avdelingsstrukturen ved HiST som en del av strategiarbeidet." – Antydningssvis – og med forbehold - kan en se for seg en beslutningsprosess for ny avdelingsstruktur som starter mot slutten av arbeidet med nytt strategidokument (juni 2009), med sikte på beslutning i løpet av høsten 2009. Ut fra en slik tids-skisse kan tentativ iverksetting av vedtaket være året 2011. En slik framtidig prosess må sjølsagt Høgskolestyret legge løpet for.

Noen (øvrige) aktuelle tema knyttet til **prioriterte mål** og **strategier** kan antydningssvis være: rekrutteringsutfordringen generelt; personalpolitikk; prinsipper for organisasjonsmodell for HiST; forventede faglige synergier ved en samlokalisert høgskole; tilpassing av administrasjonen til høgskolens strategiske prioriteringer; HiSTs interne budsjettfordringsmodell i kjølvannet av KDs evaluering av den nasjonale finansieringsmodellen for UH-sektoren, etc.

Skriv inn her>>

[RESSURSER: **prioriterte mål** og **strategier** knyttet til ett eller flere av områdene medarbeidere, studenter, organisasjon, infrastruktur, økonomi.]

- Bedre utnyttelse av synergieffekter innen realfag og medisinsk laboratorieteknologi
- Opprettholde god undervisningskvalitet til tross for begrensede ressurser
- Godt administrativt støtteapparat
- Organisering under det teknologiske miljø ved AFT
- Rekruttere undervisningspersonale med realkompetanse innen fagfeltene
- Ta i bruk nye og ressursbesparende undervisnings- og vurderingsmetoder
- Målrettet markedsføring av utdanningen
- Bedre kommunikasjon mellom administrasjon og den faglige aktiviteten