



## Organisasjonsutviklingsprosjektet ved Universitetet i Bergen

### Delprosjekt 10:

## Måltrettet profilering av universitetets faglige virksomhet

---

### Arbeidsgruppe OU10 har bestått av:

Anne Marit Blokhus (leder)  
Sverre Ole Drønen (sekretær)  
Ingrid Endal  
Wenche Førre  
Åse Johnsen  
Per-Arne Larsen  
Hans Egil Offerdal  
Marion Solheim

Rapport levert: 3. mars 2015

# Innhold

1. Mål og mandat for OU10 . . . . .	3
2. Sammendrag . . . . .	4
3. Strategi, ledelse og målrettet profilering . . . . .	5
4. Nå-situasjonen: Dagens organisering av profileringsarbeidet ved UiB . . . . .	6
5. Fra strategi til handling: Bedre kommunikasjonsarbeid på alle nivåer . . . . .	8
6. Service og tjenester: Gode samspill mellom fagmiljøene og administrasjonen . . . . .	12
7. Ny fremtid: Digitalisering, trykksaker og sosiale medier . . . . .	14
8. Fysiske møteplasser og arrangementsstøtte: Hver gang vi møtes . . . . .	16
9. «UiB-narrativet»: Mellom fag, fjell og fjorder . . . . .	17

## 1. MÅL OG MANDAT FOR OU10

**Mål:** Universitetet i Bergen fremstår som en attraktiv akademisk institusjon. Vår forskning og våre utdanningstilbud er tydelig profilert overfor viktige målgrupper. Administrative tjenester støtter opp om en tydelig og målrettet profilering i utvalgte kanaler.

**Mandat:** På bakgrunn av fakultetenes og kommunikasjonsavdelingens innspill i kartleggingen skal arbeidsgruppen:

- Gjennomgå og beskrive tjenestene sentraladministrasjonen gir til støtte for profilering av fakultetenes forskning, forskerutdanning og utdanningsaktivitet, og anbefale hvordan tjenester og kompetanse i sentraladministrasjonen kan innrettes og organiseres for å støtte opp om fakultetenes behov.
- Gi anbefalinger til arbeidsdelingen innen sentraladministrasjonen for å utvikle arbeidet med profilering av institusjonens forsknings- og utdanningsaktivitet.
- Vurdere hvorvidt samarbeidsløsninger på tvers av enheter eller nivåer i organisasjonen vil kunne bidra til å utvikle de samlede tjenestene.
- Sikre at tjenestene støtter opp om et godt samspill mellom faglige ledere og de administrative støttefunksjonene på ulike nivå.





---

## 2. SAMMENDRAG

### Arbeidsgruppens anbefalinger

For at Universitetet i Bergen (UiB) skal kunne styrke den målrettede profileringen av den faglige virksomheten i praksis, vil OU10 særlig fremheve tre nøkkelfaktorer for suksess:

- Kommunikasjon og profilering må innarbeides i det strategiske arbeidet på alle nivå.
- Ledelsen på alle nivå må se nødvendigheten av å prioritere ressurser til arbeid med kommunikasjon og profilering.
- Ansatte som arbeider med kommunikasjon og profilering må være tett på forskeren/fagmiljøene.

Med utgangspunkt i disse nøkkelfaktorene, vil OU10 spesielt anbefale følgende tiltak:

- Kommunikasjonsmedarbeidere fra KA skal hospitere ved fakultetene samt være det enkelte fakultets kontaktperson på KA. Gjennom hospiteringen skal KA bidra til å gjøre fagmiljøene mer synlige, bidra til en mer strategisk forankret profilering av den faglige virksomheten og etablere nærkontakt med fagmiljøene. Dette kommunikasjonsfaglige samarbeidet mellom KA og fakultetene må være forankret i ledelsen på alle nivå. KA har ansvaret for at en ordning med hospitering blir iverksatt i praksis.
- UiB må velge ut forskerprofiler som kan synliggjøre universitetet, både nasjonalt og internasjonalt. Disse skal bidra til rekruttering av nye studenter, vitenskapelig ansatte og personell til administrative nøkkelroller.
- Sentraladministrasjonens ansvar for profilering av UiB samles ved KA. Dette for å styrke den strategiske profileringen av UiB og for å skape ett felles kontaktpunkt for henvendelser knyttet til profileringsarbeid. KA har et ansvar for å synliggjøre sine tjenestetilbud internt overfor hele organisasjonen.
- Det må utvikles kommunikasjonspakker for forskerprofiler, ledere og nye vitenskapelige ansatte for å styrke kommunikasjonskompetansen ved UiB.
- Det utvikles et «UiB-narrativ» som skal være den autorative historien om UiB i profileringsøyemed. «UiB-narrativet» skal bl.a. synliggjøre UiBs historie og sentrale personligheter ved institusjonen.

### 3. STRATEGI, LEDELSE OG MÅLRETTET PROFILERING

I Universitets- og høyskoleloven heter det at universiteter og høyskoler skal tilby høyere utdanning, utføre forskning på høyt internasjonalt nivå og formidle kunnskap.

God formidling og en målrettet profilering av universitetets faglige virksomhet har stor betydning for at UiB skal hevde seg i konkurransen om de beste studentene, forskerne og eksterne ressurser. Ifølge UiBs kommunikasjonsplattform ligger det overordnede kommunikasjonsansvaret hos universitetets øverste ledelse ved rektor, mens ledere ved fakulteter, institutter, sentre, sentraladministrasjonen og andre enheter har ansvar for enhetens kommunikasjon, internt og eksternt.

UiBs kommunikasjonsarbeid skal være enhetlig. For å lykkes med dette må det etableres en felles forståelse av hva man skal profilere og av de strategiske valgene som blir gjort som del av et målrettet profileringsarbeid av den faglige virksomheten. I denne sammenheng vil OU10 ut fra et rent profileringsmessig perspektiv påpeke behovet for en tydelig profil, for eksempel i form av et samlende begrep eller motto.

Profileringsarbeid er en pågående prosess uten klare tidsfrister. Kreative faktorer og posisjonering spiller en avgjørende rolle i profileringsarbeid. Profilering kan oppfattes som en type virksomhet i skjæringen mellom formidling og reklame. Mangelen på entydige regler for hva som er god profilering gjør det enda viktigere for institusjonen selv å sette klare mål for dette arbeidet og skape gode rutiner på alle nivå i organisasjonen. Gode verktøy og tydelige valg er nøkkelen til målrettet profilering og bidrar til innholdsproduksjon av høy kvalitet.

#### Målgrupper og kanaler:

**For å få til en målrettet profilering er det viktig at UiB har klart definerte målgrupper og er bevisst på hvilke kanaler som er tilgjengelige for å nå disse på en mest mulig effektiv måte:**

- Eksempler på noen av UiBs viktigste målgrupper er studenter, ansatte, alumner, fremtidige studenter og ansatte, politikere og andre beslutningstakere, samarbeidspartnere i privat og offentlig sektor, redaktører i fagtidsskrifter, media, opinionsdannere og allmennheten.
- Blant kanalene som er tilgjengelige for å nå målgruppene er eksterne medier, fagtidsskrifter, publikasjoner, egen nettside (uib.no), sosiale medier, trykksaker, fysiske møteplasser, e-post, nyhetsbrev og muntlig kontakt samt nasjonale og internasjonale nettverk.

Oversikten over tilgjengelige kanaler viser at profilering er langt mer enn UiBs nettsider. Det er viktig med en bevisstgjøring av dette i hele organisasjonen. Ledere på alle nivå har et spesielt ansvar for at alle ansatte er bevisst på mangfoldet av kanaler som eksisterer for å profilere UiB.

## 4. NÅ-SITUASJONEN: DAGENS ORGANISERING AV PROFILERINGSARBEIDET VED UiB

### 4.1 Kommunikasjonsavdelingen

Kommunikasjonsavdelingen (KA) har det administrative ansvaret for kommunikasjon og samfunnskontakt ved UiB, og gir råd om dette til ledelsen, fagmiljøene og sentraladministrasjonen. KA utvikler verktøy, kanaler og planer for å skape en mest mulig målrettet og strategisk posisjonering av UiB i offentligheten. Avdelingen har 40 ansatte og består av fem seksjoner:

- **Redaksjonen:** Produserer innhold (tekst, foto, video) til web (uib.no) og trykksaker (bl.a. The UiB Magazine, Hubro). Drifter og har redaktøransvar for de viktigste av UiBs offisielle kanaler i sosiale medier. Produserer pressemeldinger om UiBs doktorgrader og for ledelsen. Deltar i tema- og fakultetsnettverk.
- **Kommunikasjonsråd:** Arbeider med mediestrategi, medieovervåkning og mediekontakt. Tipser eksterne medier om UiB-aktiviteter, driver medie- og kommunikasjonsarbeidet i store UiB-prosjekter, produserer bl.a. kommunikasjonsplaner og pressemeldinger. Jobber med internkommunikasjon og UiBs krisekommunikasjon. Håndterer kursvirksomhet.
- **Webseksjonen:** Webprosjektet. Forvaltning, utvikling og drift av uib.no. Administrerer tema- og fakultetsnettverk. Utvikling av nye digitale løsninger for innhold. Gir brukerstøtte og kurs til ansatte om uib.no. Samarbeider tett med IT-avdelingen.
- **Profil og design:** Utvikler og ivaretar UiBs grafiske profil. Produserer grafikk for web, video og trykksaker. Tilbyr fototjeneste og administrerer UiBs bildearkiv.
- **Kontor for samfunnskontakt:** Støtter ledelsen og fagmiljøenes kontakt med eksterne aktører i samfunnslivet og hjelper eksterne aktører å etablere kontakt med fagmiljøene. Ansvar for og bidrar til Christiekonferansen, jubileer, åpning av ny universitetsaula. Ansvar for UiB Alumni. Sekretariat for Råd for samfunnskontakt.

KA har også ansvaret med å koordinere Forskningsdagene i Bergen. Våren 2015 er DigUiB flyttet til KA. DigUiB har som oppgave å utvikle og legge til rette for bruk av digitale støttesystemer for ansatte og studenter både i forhold til undervisning og formidlingsarbeid. KA har i en prøveperiode overført ressurser innen tv- og videoproduksjon fra Redaksjonen til DigUiB. Fra og med 2017 vil DigUiB bl.a. etablere en digital lærings- og formidlingslab ved Media City Bergen.

### 4.2 Studieadministrativ avdeling

Studieadministrativ avdeling (SA) er ansvarlig for den sentrale koordineringen av studentrekrutterings tiltak og profilering mot potensielle studenter. I dette arbeidet har SA i økende grad gått fra å være en bestiller av tjenester fra KA, til å samarbeide med KA. To årsverk ved SA er direkte knyttet til rekrutteringsprosjektet og tiltakene, men det er også ressurser på SA knyttet til rekruttering av internasjonale studenter og til etter- og videreutdanning. Årsverkene omfatter også arbeid med arrangementer ikke direkte knyttet til rekruttering. Vårsemesteret 2015 er det i tillegg utlyst en ett-årig prosjektstilling, som skal se på tiltak mot yngre målgrupper. Utover studentrekrutteringstiltakene kommer ett årsverk knyttet til webredaktørfunksjon for temaområdet Utdanning på uib.no og interninformasjon rettet mot eksisterende studentmasse.

---

### 4.3 Forskningsadministrativ avdeling

Forskningsadministrativ avdeling (FA) har ansvaret for profileringen av forskerutdanningen og forskningssatsinger ved UiB. FA har ingen ansatte som har profilering som sitt hovedarbeidsfelt. FA har etablert tydelige rutiner overfor fakultetene når det gjelder støtte til søknadsarbeid, men det mangler en klar strategi for å utnytte dette bedre i profileringen av UiB.

### 4.4 Fakultetene, instituttene, Universitetsmuseet og På Høyden

- **Det humanistiske fakultet:** Kommunikasjonsmedarbeider i full stilling. Instituttene har stillinger som omfatter noe formidlingsarbeid. Fakultetet holder samlinger for lokale kommunikasjonsmedarbeidere.
- **Det juridiske fakultet:** En full stilling knyttet til studentinformasjon, men Ingen dedikerte ressurser til forskningsformidling. Administrativ formidlingsgruppe som møtes jevnlig.
- **Det matematiske-naturvitenskapelige fakultet:** Ingen dedikerte kommunikasjonsstillinger på fakultetsnivå. Fakultetets nettsider blir vedlikeholdt av flere medarbeidere. Enkelte institutt har stillinger som omfatter formidlingsarbeid, herunder produksjon av innhold til nett.
- **Det medisinsk-odontologiske fakultet:** Kommunikasjonsrådgiver i full stilling og kommunikasjonskonsulent i halv stilling. Produserer innhold til nett, deltar i strategiarbeid og foretar innsalg til media. Enkelte institutt har stillinger som omfatter noe formidlingsarbeid.
- **Det psykologiske fakultet:** Ingen stillinger direkte knyttet til kommunikasjonsarbeid. Fakultetets nettsider blir oppdatert av flere ansatte og disse kommuniserer jevnlig.
- **Det samfunnsvitenskapelige fakultet:** Ingen dedikerte kommunikasjonsstillinger på fakultetsnivå. Fakultetets nettsider blir vedlikeholdt av flere medarbeidere. Alle institutt har stillinger som omfatter noe formidlingsarbeid, herunder produksjon av innhold til nett. Fakultetet holder jevnlige samlinger for lokale kommunikasjonsarbeidere.
- **Universitetsmuseet i Bergen, Bjerknessenteret for klimaforskning og UiB Global** har hver én kommunikasjonsmedarbeider i full stilling.
- **På Høyden:** UiBs uavhengige avis. Viktig informasjonskanal for mange ansatte. Tre ansatte i full stilling. Har redaktørplakat og er organisatorisk og fysisk skilt ut fra KA.

### 4.5 Tilbakemeldinger til OU-prosjektet

Hovedtrekk i tilbakemeldingene fra fakultetene, museet, instituttene og sentrale avdelinger:

- Det sentrale nivået «må jobbe overordnet strategisk, ha en koordinerende rolle på områder der det er et felles rammeverk samt bistå med spesialistkompetanse og rådgivning innen sentrale områder i UiBs virksomhet», for eksempel utadrettet informasjonsarbeid og kommunikasjon via web og i sosiale medier.
- Det er ønskelig med en tydeligere profesjonalisering av «merkevaren» UiB og KA bør være «en pådriver i dette arbeidet».
- Det etterlyses sterkere dialog og støtte fra sentraladministrasjonen i profileringen av fagmiljøene.
- Utarbeide en tydelig oversikt over de tjenester man kan få hjelp til innen kommunikasjon med et tydelig henvendelsespunkt.
- Rådgivning for utvikling av en helhetlig strategi for fakultetenes/avdelingenes samlede kommunikasjonsvirksomhet.
- Innretning av tjenester bør vurderes i forhold til behovene knyttet til den faglige virksomheten.

---

## 5. FRA STRATEGI TIL HANDLING: BEDRE KOMMUNIKASJONSARBEID PÅ ALLE NIVÅER

### 5.1 Sentraladministrasjonen, synlighet og strategisk rådgivning

Fagmiljøene opplever dagens organisering av profileringsarbeidet i UiBs sentraladministrasjon som fragmentert. Det må også påpekes at det de siste årene har vært en voksende bevissthet omkring profilering og kommunikasjon i fagmiljøene, slik at behovet for høy kommunikasjonsfaglig kompetanse oppleves som mer påtrengende nå enn for bare få år siden.

KA har møtt disse utfordringene ved å satse tungt på å bygge ut ny web, Aktuelt/News-sidene, The UiB Magazine, sosiale medier, store arrangement (Christiekonferansen), økt samfunnskontakt, UiB Alumni, enhetlig grafisk profil og digitalisering. Dette har ført til at tilbudet av kanaler, verktøy og muligheter for å nå UiBs målgrupper har økt kraftig. Samtidig er ikke kommunikasjonsstøtten sentralt ferdig utviklet.

KA har også omfattende kontakt direkte med en rekke vitenskapelige ansatte og selger inn saker til eksterne medier når det skjer viktige forskningsgjennombrudd eller produserer innhold om den faglige aktiviteten i egne kanaler (uib.no, Hubro og The UiB Magazine samt deling i sosiale medier).

Utfordringen er at denne kontakten ikke er tilstrekkelig forankret på alle nivå i organisasjonen, verken mellom ulike enheter i sentraladministrasjonen eller mellom KA og fagmiljøene. De formelle nettverkene og møteplassene må være tydeligere og mer forpliktende.

OU10 mener en del av løsningen for å gjøre KA mer synlig, tydelig og strategisk innrettet er å samle ansvaret for det overordnede profileringsarbeidet ett sted i UiBs sentraladministrasjon. Ved å skape ett kontaktpunkt for henvendelser knyttet til profilering unngås det merarbeid i organisasjonen, både sentralt og i fagmiljøene.

### 5.2 Strategi, ledelse og nærhet

Ifølge kommunikasjonsplattformen skal KA støtte universitetets enheter i arbeidet med kommunikasjon og samfunnskontakt gjennom kurs og opplæring, veiledning og rådgivning. Til gjengjeld skal de faglige og administrative enhetene ved UiB bistå KA med det faglige grunnlaget for innholdsproduksjon, mediekontakt og andre kommunikasjonstiltak.

Det har de siste årene vært flere forsøk på å få til en tettere dialog og etablere samarbeidsrutiner mellom KA og fakultetene. Et tiltak var jevnlig møter mellom ledelsen ved KA og fakultetene. Verken KA eller fakultetene er fornøyd med måten dette fungerte på. En årsak til at dette ikke fungerte var at det manglet en institusjonelt forankret nærhet mellom KA og fagmiljøene.

Et viktig grep for å bedre på dette vil være at hvert fakultet får en kommunikasjonsfaglig person på KA som er utpekt til å svare på henvendelser fra fakultetene og bidra til profilering av strategisk viktige saker fra det aktuelle fakultet.

I forlengelsen av dette foreslår OU10 at kommunikasjonsmedarbeidere fra KA hospiterer ved fakultetene på jevnlig basis. På denne måten oppnår man at disse både vil ha kontakt med fagmiljøet som skal profileres og samtidig ha kontakt med det sentrale kommunikasjonsfaglige miljøet, noe som kan bidra til en bedre strategisk profilering av fagmiljøene.



---

Samtidig vil OU10 understreke behovet for at fakultetene på sin side i tilstrekkelig grad fokuserer på kommunikasjon og profilering og at de prioriterer ressurser til dette. OU10 mener det er viktig med egne kommunikasjonsmedarbeidere på fakultetene, som med sin kompetanse også kan bidra i det strategiske arbeidet med å utvikle profileringen av fakultetet.

Kommunikasjonsmedarbeidere på fakultetsnivå/hospitanter fra KA bør primært ha følgende oppgaver: Innholdsproduksjon (til nettsidene og trykksaker) og mediekontakt (innsalg til eksterne medier) samt bidra til god kontakt mellom KA og fagmiljøene.

### 5.3 Bedre profilering av utdanningen

Det sentrale ansvaret for studentrekrutteringen, og alle koordinerte rekrutteringstiltak ligger til SA. SA har opparbeidet seg solid kompetanse på dette området, og opptrer også som rådgivere for fakultetene i studentrekrutteringsspørsmål. Likevel er SA helt avhengig av et utstrakt samarbeid med KA for å gjennomføre alle tiltakene. Organiseringen av dette arbeidet faller i dag i skjæringen mellom SA og KA.

Dette gjør at fagmiljøene kan oppleve det som vanskelig å finne frem i sentraladministrasjonen, kompetansen spres, linjene blir uklare, faren for dobbeltarbeid øker og det blir vanskeligere å sikre en konsistent profil, som kan gi det resultat at avdelingene lager mål, fremdriftsplaner og milepæler uavhengig av hverandre.

For å bøte på disse utfordringene foreslår OU10 at de som arbeider med studentrekruttering ved SA flyttes til KA for på denne måten å forenkle arbeidsprosessene i sentraladministrasjonen og samtidig skape ett kontaktpunkt for henvendelser når det gjelder studentrekruttering.

### 5.4 Bedre profilering av forskningen

FA har i dag ansvaret for profileringen av UiBs forskning på temaområdet Forskning på uib.no. Samtidig er det KA som i overveidende grad produserer aktuelt forskningsstoff sentralt. Når produksjon og ansvar for profilering er splittet opp kommer relevant informasjon ikke alltid ut til viktige målgrupper.

OU10 mener dette best kan løses ved at det overordnede ansvaret for temaområdet Forskning overføres til KA, som utvikler innhold til dette i tett samarbeid med FA.

Et annet tiltak for å styrke forskningsprofileringen vil være at det knyttes kommunikasjonsfaglig kompetanse til et fremtidig BOA-team, for å styrke UiBs bidrags- og oppdragsfinansierte aktivitet, spesielt mot de store programmene i Norges forskningsråd (NFR) og Horisont 2020 i Det europeiske forskningsrådet (ERC), slik OU2 og OU3 har foreslått.

OU10 støtter dette forslaget og ser for seg at kommunikasjonsrådgiveren i det foreslåtte BOA-teamet bl.a. vil ha som oppgave å sørge for at søkere til ulike ERC-stipend får nødvendig intervjuutrustning, at alle offisielle nettsider om søkeren er oppdatert og at PR-materiell er av høy kvalitet og tilgjengelig i alle relevante kanaler. I tillegg vil kommunikasjonsfaglig tilstedeværelse i et prosjekt fra starten på en søknadsprosess bidra til å bevisstgjøre forskeren/prosjektlederen om profileringsarbeidets betydning. Det vil også skape en nærhet mellom forsker/prosjektleder og kommunikasjonsmedarbeider som vil styrke gjennomføringen av medieplaner knyttet til søknaden.

## 5.5 Bedre profilering av forskerutdanningen

Profileringen av forskerutdanningen skal synliggjøre bredden av utdanningen og forskningen ved UiB. KA tilbyr i dag en pressemeldingstjeneste for nye doktorgrader, i samspill med fagmiljøene, og informasjon om disputaser trykkes i Bergens Tidende. I tillegg er doktorpromosjonen integrert i årshjulet til KA, som produserer innhold og profilerer dette på uib.no og i sosiale medier. The UiB Magazine lanserte i 2014 en ny, fast spalte, The PhD Interview, som suppleres av kort informasjon om ph.d.-studiet for å nå potensielle studenter internasjonalt.

Det er i tillegg viktig å profilere den faglige kompetansen ph.d.-studentene besitter, spesielt overfor næringsliv, politikere og andre beslutningstakere og i rekrutteringen av nye talenter.

## 5.6 Etablering av kommunikasjonsnettverk

I kommunikasjonsarbeidet var det inntil nylig kun få kontaktpunkter mellom sentraladministrasjonen og fagmiljøene. Mens det innen studieadministrativt og forskningsadministrativt arbeid i flere år har eksistert fakultetsnettverk, der sentrale enheter holder jevnlig kontakt med fagmiljøene, var det først med overgangen til ny webløsning (w3/Drupal) at samarbeidet mellom KA og fakultetene ble mer formalisert gjennom hhv. et fakultetsnettverk for web og et temanettverk for web.

Fakultetsnettverket består av én representant fra Universitetsmuseet i Bergen og alle fakultet, unntatt ett, er representert ved assisterende fakultetsdirektør. KA har sekretæransvaret for fakultetsnettverket. Temanettverket er satt sammen av representanter fra ulike sentrale enheter: KA, FA, SA, Personal- og organisasjonsavdelingen (POA), IT-avdelingen og Universitetsbiblioteket.

I forlengelsen av disse nettverkene har Webseksjonen på KA gitt nødvendig opplæring og kursing i den nye publiseringsløsningen. Disse tiltakene er pågående. I løpet av våren 2015 vil Redaksjonen på KA følge opp med kurs og råd for bedre innholdsproduksjon. Det vil bli holdt en samling ved hvert fakultet og det vil i kjølvannet av dette bli lagt opp til tettere dialog mellom KA og de ansvarlige for kommunikasjon på fakultetsnivå.

Samtidig ser OU10 behovet for et eget kommunikasjonsfaglig nettverk på tvers av fakultetene. Et slikt kommunikasjonsnettverk vil bidra til en mer enhetlig og strategisk profilering av universitetet samt styrke det praktiske kommunikasjonsarbeidet ved fakultetene og samarbeidet mellom KA og fakultetene. Foruten KA og fakultetene bør andre sentrale enheter, Universitetsmuseet og UB også være representert i dette kommunikasjonsnettverket. Ansvar for å få etablert dette kommunikasjonsnettverket legges til KA.

For å sikre at kommunikasjonen fungerer mellom KA, fakultets- og instituttnivå anbefaler OU10 at det opprettes kommunikasjonsnettverk også på fakultetsnivå. De som arbeider med kommunikasjon ved fakultetene og instituttene samt hospitanter/representanter fra KA må delta på møter i disse lokale nettverkene. Deltakelse i slike nettverk vil bringe KA nærmere fagmiljøene.

OU10 anbefaler:

- Kommunikasjonsmedarbeidere fra KA skal hospitere ved fakultetene samt være det enkelte fakultets kontaktperson på KA. Gjennom hospiteringen skal KA bidra til å gjøre fagmiljøene mer synlige, bidra til en mer strategisk forankret profilering av den faglige virksomheten og etablere nærkontakt med fagmiljøene. Dette kommunikasjonsfaglige samarbeidet mellom KA og fakultetene må være forankret i ledelsen på alle nivå. KA har ansvaret for at en ordning med hospitering blir iverksatt i praksis.

- 
- For å styrke den strategiske profileringen ytterligere må det være et mål at det også arbeides for å opprette stillinger for egne kommunikasjonsmedarbeidere ved fakultetene.
  - Sentraladministrasjonens ansvar for profilering av UiB samles ved KA. Dette for å styrke den strategiske profileringen av UiB og for å skape ett felles kontaktpunkt for henvendelser knyttet til profileringsarbeid. KA har et ansvar for å synliggjøre sine tjenestetilbud internt overfor hele organisasjonen.
  - KA skal ha et tydeligere overordnet ansvar for profilering av UiBs faglige virksomhet og kommunikasjonsstrategiske spørsmål. Dette omfatter bl.a. overordnet mediekontakt, innholdsproduksjon og prosjektledelse.
  - Som et resultat av at KA blir tilført nye oppgaver må avdelingen se på egen organisering, utnyttelsen av egne ressurser og peke på fremtidige behov for bedre strategisk profilering, i samspill med fakultetene, museet og universitetsledelsen.
  - Det må inngå kommunikasjonsfaglig ekspertise i et mulig BOA-team, slik OU2 og OU3 har foreslått, for å styrke universitetets bidrags- og oppdragsfinansierte aktivitet. Dette er spesielt viktig for å systematisere effektive kommunikasjonsvirkemidler inn i søknadene, sikre at det utarbeides konkrete medieplaner som en del av søknaden og for å sikre oppfølging av forskere i slutfasen av en søknadsprosess.
  - Det opprettes et kommunikasjonsnettverk med representanter fra KA og fakultetene. KA har ansvaret for at et slikt nettverk blir etablert. Bedre samordning av strategisk profilering og praktisk innholdsproduksjon må være en av hovedoppgavene til dette nettverket.
  - Det etableres kommunikasjonsnettverk ved fakultetene, der kommunikasjonspersoner ved fakultet og institutt samt en hospitant/representant fra KA deltar på møtene.



---

## 6. SERVICE OG TJENESTER: GODE SAMSPILL MELLOM FAGMILJØENE OG ADMINISTRASJONEN

### 6.1 Etablering av forskerprofiler

En rekke UiB-forskere har toppstipender fra Norges forskningsråd (NFR), Det europeiske forskningsrådet (ERC) eller Bergens Forskningsstiftelse (BFS). Slik fremragende forskning foregår ved alle fakultet og dette understreker bredden i den faglige virksomheten ved UiB.

Disse fremragende forskningsmiljøene må brukes som en spydspiss i arbeidet med å profilere UiBs faglige virksomhet overfor alle universitetets forskjellige målgrupper. Det må settes av tilstrekkelig med kommunikasjonsfaglige ressurser for å hjelpe UiBs mest fremragende forskere til å bli mer profilert i sine fagmiljøer og i massemedia, både nasjonalt og internasjonalt.

Når man velger ut forskere som representanter for å profilere hele institusjonen, bør disse velges basert på så objektive kriterier som mulig. Dette kan for eksempel gjøres ved å se på anerkjennelsen forskere oppnår utenfor egen institusjon. Gruppen mener det er naturlig å prioritere fremragende forskere fra NFRs SFF- og SFI-programmer, mottakere av ERCs ulike stipend og forskere som får etableringsstipend fra BFS.

Det vokser også frem mange forskere og nye forskningsmiljøer i kjølvannet av og rundt forskere som allerede har etablert seg i den internasjonale eliten. Det er avgjørende for fremtidig rekruttering at unge, lovende forskere identifiseres og blir omfattet av den strategiske profileringen ved UiB. En slik utvelgelse må finne sted i samspill mellom KA, FA, fagmiljøene og UiB-ledelsen.

Publisering i anerkjente akademiske tidsskrifter og utgivelse av bøker på de fremste internasjonale akademiske forlagene bør også tas med i vurderingen ved utvelgelse av forskerprofiler.

### 6.2 Etablering av utdannings- og formidlingsprofiler

bioCEED ved UiB er i dag Vestlandets eneste Senter for fremragende utdanning (SFU), en ordning administrert av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT). Sentre som tildeles SFU-status skal profileres på linje med forskerprofilene.

Det utdeles også flere priser for god faglig formidling, for eksempel Meltzerprisen for fremragende formidling. Som en del av den målrettede profileringen av den faglige virksomheten må også den beste undervisningen UiB har å tilby løftes frem. UiB må også bli bedre til å vise frem den delen av undervisningen som er unik for UiB, eller som allerede har god anseelse.

NFR tildeler også en egen formidlingspris til forskere som utmerker seg med levende og nyskapende kommunikasjon av høy kvalitet fra egne fagfelt. UiB skal markere når vitenskapelig ansatte vinner denne typen priser. Vitenskapelig ansatte som vinner viktige formidlings- og kommunikasjonspriser lokalt, nasjonalt og internasjonalt skal løftes frem som en del av profileringen av UiB.

OU4 har pekt på behovet for å sette av ressurser til at UiB kan etablere ulike programmer for å tiltrekke seg flere forskere på internasjonalt toppnivå. OU10 støtter intensjonen i dette som en del av det målrettede arbeidet med profileringen av institusjonen, og mener at dette vil være helt nødvendig om man vil synliggjøre UiB som et internasjonalt ledende universitet i fremtiden.

---

## 6.3 Tilbud om kommunikasjonspakker

Ifølge kommunikasjonsplattformen har forskere «ansvar for å kommunisere sin forskning samt formidle ny forskning fra fagfeltet». For å lykkes med dette i praksis vil det være behov for kommunikasjonsfaglig kompetanse og støtte. Målet med en slik kommunikasjonsfaglige støtte er å gi forskerne verktøy, opplæring og kanaler slik at de kan operere så selvstendig som mulig i møtet med eksterne medier.

Tross egen nettside og sosiale medier når UiB fortsatt de fleste av sine målgrupper gjennom tradisjonelle massemedier. For at de ledende fagmiljøene skal nå ut er det avgjørende at det tilbys medietrening og -rådgivning av høy kvalitet til nøkkelpersonell. Slike tilbud kan inkludere for eksempel videointervju, skrivekurs og bruk av sosiale medier.

Forskerprofilene tilbys spesialtilpassede kommunikasjonspakker, som bl.a. skal inneholde tilbud om medietrening (for eksempel videointervju, skrivekurs, bruk av sosiale medier, strategisk rådgivning, innvalg til media), for å hjelpe disse til å bli mest mulig synlig for UiBs ulike målgrupper.

Ledere på alle nivå skal gis kurs i strategisk kommunikasjon og profilering, for å sikre at bevissthet om betydningen av god kommunikasjon blir bedre integrert i det strategiske arbeidet på alle nivå.

Alle nye vitenskapelige ansatte, inklusive ph.d.-kandidater, skal tilbys kurs/opplæring som gir en grunnleggende innføring i kommunikasjon og profilering.

UiB har også rammeavtaler på ulike former for medietrening. Disse avtalene tilbys i tillegg til de egenproduserte kommunikasjonspakkene KA skal utvikle. KA kan bistå fagmiljøene i bestilling av kurs og opplæring fra eksterne leverandører. KA må synliggjøre disse avtalene internt.

OU10 anbefaler:

- UiB må velge ut forskerprofiler som kan synliggjøre universitetet, både nasjonalt og internasjonalt. Disse skal bidra til rekruttering av nye studenter, vitenskapelig ansatte og personell til administrative nøkkelroller. Mottakere av stipender/støtte fra ERC, Forskningsrådets SFF- og SFI-ordninger og BFS defineres automatisk som forskerprofiler. I tillegg velges det ut unge, lovende forskere fra alle fakultet med potensial til å oppnå nevnte stipend og ordninger. KA skal ha det overordnede ansvaret for profileringen av UiBs forskerprofiler. Dette arbeidet skal utføres i samspill med fagmiljøene.
- UiB må synliggjøre den beste undervisningen ved institusjonen, og sentre som tildeles SFU-status defineres på linje med forskerprofilene. Dette er spesielt viktig overfor potensielle fremtidige studenter.
- Vitenskapelig ansatte som vinner viktige formidlings- og kommunikasjonspriser lokalt, nasjonalt og internasjonalt skal profileres.
- Det må utvikles kommunikasjonspakker for forskerprofiler, ledere og nye vitenskapelige ansatte for å styrke kommunikasjonskompetansen ved UiB. KA skal ha det overordnede ansvaret for utvikling, organisering og gjennomføring av kommunikasjonspakkene, gjennom egne kurstilbud eller ved innleie av ekstern ekspertise. Dette skal skje i samspill med fagmiljøene.

## 7. NY FREMTID: DIGITALISERING, TRYKKSAKER OG SOSIALE MEDIER

### 7.1 Fra web til skreddersydde trykksaker

Nettsiden uib.no er UiBs autorative stemme og KA har det overordnede redaktøransvaret for denne. KA og IT-avdelingen har sammen lagt ned et omfattende arbeid for å etablere den tekniske løsningen for UiBs nye nettsider og de to avdelingene samarbeider løpende om videreutviklingen av denne.

Den nye nettløsningen har stort sett hatt en positiv effekt på innholdsproduksjonen ved UiB, og det produseres i dag mye innhold (tekst, foto, video, grafikk) til nettsidene på ulike nivå.

OU10 mener det kan være nyttig å skille mellom ulike typer innhold på uib.no, som gruppen grovt har valgt å dele i to kategorier: Basistekster og nyhetstekster. I gruppens fortolkning er basistekster den grunnleggende informasjonen om virksomheten, mens nyhetstekster er aktuelle begivenheter.

Bedre samordning av innholdsproduksjon og gjenbruk av tekster av høy kvalitet må inngå i dette arbeidet. På denne måten kan informative basistekster, for eksempel produsert for trykksaker om studieinformasjon eller til ulike brosjyrer, finne veien til UiBs nettsider. I dag er det for tilfeldig hvilke enheter som gjenbruker godt innhold. Det må etableres rutiner for dette i hele organisasjonen, bl.a. for å unngå dobbeltarbeid og å heve kvaliteten på produsert innhold.

Et eksempel på basistekster er UiBs nye personsider, som etter en ansiktsløftning tilbyr en ny funksjon, som gir alle ansatte muligheten til selv å definere egen ekspertise på uib.no. Dette kan hjelpe vitenskapelig ansatte til en å foreta en tydeligere posisjonering. Personsidene kan slik fungere som et supplement til, og på sikt muligens erstatte, ekspertlistene som KA i dag produserer, samtidig som bredden av forskningen og utdanningen ved UiB blir presentert.

Når det gjelder produksjon av nyheter bør alle enheter gå gjennom egen innholdsproduksjon, med det formål å sikre kvalitet fremfor kvantitet. Bedre planlegging av innholdsproduksjonen vil bidra til å gi UiB en tydeligere profil, på alle nivå.

Ved siden av uib.no produseres det også en del trykksaker ved UiB, særlig av SA og KA. Mens innhold tidligere ble produsert primært til trykksakene, foregår mesteparten av dagens innholdsproduksjon for web. Dette er en utvikling som bare vil forsterke seg i årene fremover.

Både SA og KA har en pågående vurdering av eksisterende trykksaker for å avgjøre hvilke av disse som skal videreføres, med utgangspunkt i hvilke målgrupper man ønsker å betjene. Formålet med en slik gjennomgang må være å sikre at trykksakene når ut til definerte målgrupper og innholdet i trykksakene må følgelig skreddersys med dette for øye. Det skal være et hovedprinsipp at tekster produseres for web først og deretter gjenbrukes i utvalgte trykksaker.

Fremtidige trykksaker må også være tydeligere forankret i UIBs strategiske mål og spesielt fremheve forskerprofilene. Skreddersydde trykksaker vil kunne utgjøre en del av den totale pakken når det søkes om midler til forskningsprosjekter, for eksempel som del av arbeidet i et fremtidig BOA-team.

---

## 7.2 Sosiale mediers rolle i en digital verden

UiB bruker i dag en rekke sosiale medier i profileringsarbeidet. Foruten KA og SA er alle fakultet, unntatt ett, rektoratet, UB, Universitetsmuseet i Bergen, IT-avdelingen og ulike institutt, forskergrupper og vitenskapelig ansatte aktive i sosiale medier. Dette arbeidet må videreføres og styrkes. KA skal ha det overordnede ansvaret for styringen av UiBs offisielle mediekanaler, i samråd med ledelsen, SA, FA og fakultetene.

Sosiale medier er arena for stadig flere av debattene i det offentlige rom. Innhold om forskning og utdanning som blir delt av brukere i sosiale medier, bidrar i økende grad til profileringen av UiB. For å sikre god strategisk kommunikasjon i UiBs sosiale mediekanaler er det samtidig viktig med tydelig forankring av ansvaret for profileringen gjennom disse.

I tillegg til selve det praktiske arbeidet med å drifte de sosiale mediekanalene er disse også viktig for å gjøre UiB synlig, for eksempel i søkemotorer (Google, Bing, Yahoo). Innhold som blir spredd i sosiale medier kan også gjøre dette mer søkbart, noe som kan bidra til profileringen av institusjonen. OU10 ser et behov for å bygge mer kompetanse ved KA for å analysere trender i sosiale og digitale medier, for slik å sikre økt synlighet for UiB og forskerprofilene i de mest brukte søkemotorene. Sammen med kvalitetssikring av egne nettsider, vil dette tiltaket være spesielt viktig overfor beslutningstakere, eksterne medier og fremtidige studenter.

OU10 anbefaler:

- KA har allerede i dag det overordnede redaktøransvaret for uib.no. Avdelingen må bli tydeligere i sitt arbeid med å posisjonere UiB.
- Produsert innhold (tekst, foto, video, grafikk) må gjenbrukes i størst mulig grad både på nettsidene og i trykksaker samt sosiale medier.
- KA har det overordnede ansvaret for at innholdsproduksjonen blir mer skreddersydd, slik at UiB fremstår som tydeligere overfor universitetets ulike målgrupper og at det brukes mest mulig effektive kanaler for å nå disse målgruppene.
- Alle som arbeider med profilering må bevisstgjøres om en enhetlig bruk av engelsk i offisielle tekster fra UiB, for eksempel gjennom uib.no, presentasjoner og trykksaker. Den faglige engelskspråklige kompetansen i sentraladministrasjonen bør styrkes, og denne skal være tilgjengelig for hele organisasjonen.
- KA skal ha det overordnede ansvaret for å koordinere de offisielle sosiale mediekanalene til UiB, i samråd med ledelsen, SA, FA og fakultetene.

## 8. FYSISKE MØTEPLASSER OG ARRANGEMENTSSTØTTE: HVER GANG VI MØTES

Christiekonferansen, Doktorpromosjonen, Forskningsdagene, Alumnusdagen, Åpen dag, Faglig-pedagogisk dag, skolebesøk og deltakelse på utdanningsmesser er de primære arrangementene der UiBs sentraladministrasjon i dag utfører profileringsarbeid. Arrangementer er en viktig del av profileringen ved UiB og må være en integrert del av den strategiske profileringen av institusjonen.

OU10 stiller spørsmål ved om potensialet for UiB-arrangerte konferanser i Bergen blir godt nok utnyttet, og også om det gjøres nok for å fremheve UiB og Bergen som potensiell konferanseby innenfor forsknings- og utdanningsrelatert virksomhet. UiB bruker allerede en del ressurser på for eksempel Bergen Summer Research School (BSRS), men det skapes i dag for lite målrettet profilering rundt arrangement av denne typen. Det må settes av administrative ressurser for å utnytte slike arrangement mer aktivt i profileringen av institusjonen og for å styrke UiBs omdømme.

Det finnes også et betydelig potensial for UiB til å engasjere seg sterkere i arrangementer som allerede finner sted i byen og regionen. Samarbeid med aktører innen samfunns- og kulturlivet, som for eksempel Festspillene i Bergen, Nordiske Mediedager, BIFF, Bergen Kino og Litteraturhuset i Bergen, kan utnyttes bedre i arbeidet med å skape møtepunkter mellom universitet og samfunn.

UiB må også bli flinkere til å ta i bruk fysiske møteplasser i sitt profileringsarbeid. Ikke minst utgjør den nye Aulaen ved Universitetsmuseet en utmerket arena for å tiltrekke seg arrangementer, som i neste omgang bidrar til å synliggjøre den faglige aktiviteten. OU10 mener at UiB mer aktivt må posisjonere Aulaen som Bergens nye storstue for slik å sikre seg at offisielle arrangementer innen samfunns- og kulturliv av nasjonal og internasjonal betydning kan legges hit.

For å oppnå dette må det bygges kompetanse på det å arrangere store nasjonale og internasjonale konferanser, inklusive profileringen av disse. Slik kompetanse skal sørge for at UiB blir godt profilert, for eksempel gjennom profilmateriale i konferansmapper og oppmerksomhet i media. Profesjonell arrangementsstøtte og god logistikk rundt arrangementene vil gjøre at besøkende forlater Bergen med et fordelaktig inntrykk av byen og universitetet. UiB må her samarbeide med både offentlige og private aktører, ikke minst innen reiseliv og næringer som har tett samarbeid med fagmiljøene.

OU10 anbefaler:

- Det opprettes en sentral ordning med arrangementsstøtte ved UiB, lagt til KA.
- UiB må posisjonere Aulaen ved Universitetsmuseet som en møteplass og et viktig kontaktpunkt mellom universitetet og samfunnet.



## 9. «UiB-NARRATIVET»: MELLOM FAG, FJELL OG FJORDER

I forlengelsen av den faglige aktiviteten er UiB for lite flink til å bruke Vestlandsregionen aktivt i universitetets profilering, ikke minst gjelder dette internasjonalt. Norsk natur i form av fjell, hav og fjorder er en utvidet del av appellen for et internasjonalt publikum, ikke minst for å få disse til å velge UiB som studie- eller arbeidsplass. Et av de få eksemplene på at dette aktivt blir gjort, er The UiB Magazine, der man foruten å presentere et utvalg av den fremste forskningen ved UiB og bredden ved universitetet, også forsøker å vise noe av UiBs og Bergens «hinterland». Her ser OU10 et betydelig potensial for å posisjonere UiB som et unikt vestnorsk universitet i global sammenheng, med internasjonale nettverk og potensielle studenter som spesielt viktige målgrupper, og vil fungere som et utvidet bidrag til institusjonens omdømmebygging.

For å skape et mer samlende universitet må det utvikles en bedre historiefortelling om og rundt UiB. Historien om UiB er for sprikende på nettsidene og i trykksakene. Enkelte steder omtales UiB som et «gammelt» universitet med lange tradisjoner, til tross for at universitetet først offisielt åpnet i 1948, mens det andre steder heter at UiB er et «ungt» universitet. Dette gir et inntrykk av at universitetet ikke selv har bestemt seg for hvem og hva det skal være.

Dette kan løses ved en bedre fortelling av historien om UiB – om institusjonen, den faglige aktiviteten og, ikke minst, menneskene. For å oppnå dette må det utvikles narrativer. Narrativer er en logisk struktur for å formidle en historie eller fortelling i en eller annen form. UiB må bli flinkere til å fortelle historien om seg selv.

Utviklingen av dette «UiB-narrativet» bør også sees i sammenheng med UiB Alumni. Det foregår et langsiktig arbeid med å etablere et alumnusnettverk. UiB må etablere sterke bånd med studentene mens disse er ved institusjonen, og ta sikte på å etablere nettverk som kan opprettholdes etter studiene. På denne måten skaper man fremtidens alumner nå og studentene blir gode ambassadører for UiB på livstid. Dette vil også være en viktig del av UiBs rekruttering av studenter og ansatte, både nasjonalt og internasjonalt.

OU10 anbefaler:

- Det utvikles et «UiB-narrativ» som skal være den autorative historien om UiB i profileringsøyemed. «UiB-narrativet» skal bl.a. synliggjøre UiBs historie og sentrale personligheter ved institusjonen. KA har ansvaret for dette arbeidet og bes ta initiativ overfor ledelsen og fagmiljøene til å gjennomføre dette i praksis.
- Et tettere samarbeid med ulike aktører i regionen (politikere, næringsliv, kulturliv, reiseliv, frivillige organisasjoner) for å synliggjøre UiB, Bergen og Vestlandet internasjonalt.
- En del av «UiB-narrativet» skal også bidra til å synliggjøre forskningens betydning og nytte for samfunnet. Dette må synliggjøres overfor fagmiljøer (nasjonalt og internasjonalt), studenter og allmennheten for slik å sikre fremtidig rekruttering og økonomisk støtte.
- Det må arbeides for å skape en følelse av UiB-tilhørighet blant nåværende studenter. Dette vil føre til at UiBs fremtidige alumner føler en sterkere tilknytning til universitetet. SA og KA bes sammen se på hvordan man kan bruke for eksempel læringsplattformen og sosiale medier for å bygge fremtidens alumnusnettverk.



# UNIVERSITETET I BERGEN

Universitetet i Bergen / Adresse: Postboks 7800, 5020 BERGEN

E-post: [post@uib.no](mailto:post@uib.no) / Telefon: 55 58 00 00 / **uib.no**