



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 106/18

Møtedato: 25.10.2018

Dato: 18.10.2018

Arkivsaknr: 2018/1797

Revisjon av universitetets strategi "HAV, LIV, SAMFUNN" 2016-2022

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- UiBs strategi «Hav, Liv, Samfunn» 2016-2022 <http://www.uib.no/strategi>
- Styresak 7/18 Revisjon av HAV, LIV, SAMFUNN - Universitet i Bergens strategi 2016 – 2022
<https://www.uib.no/ledelsen/115034/universitetsstyrem%C3%B8te-15-februar-2018#>
- Styresak 42/18 Revisjon av HAV, LIV, SAMFUNN - Universitet i Bergens strategi 2016 – 2022 – mandat for arbeidsgruppe,
<https://www.uib.no/ledelsen/116546/universitetsstyrem%C3%B8te-12-april-2018>
- Styresak 55/18 om revisjon av UiBs strategi «Hav, Liv, Samfunn» 2016-2022
https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/s_55-18_revisjon_universitetets_strategi.pdf
- Styresak 81/18 om revisjon av UiBs strategi «Hav, Liv, Samfunn» 2016 – 2022
https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/s_81-18_revisjon_av_uibs_strategi_hav_liv_samfunn_2016-2022.pdf

Saken gjelder:

UiBs strategi skal revideres innen 2019.

UiBs visjon er «Kunnskap som former samfunnet». De fire «u'ene»; vi utforsker, utdanner, utvikler og utfordrer viser til UiBs verdier og vårt samfunnsoppdrag.

De fire strategiske hovedmålene angir hvilke ambisjoner vi har for institusjonen, mens delmålene presiserer hvordan vi skal arbeide for å nå målene.

I styremøtene 31.05.2018 og 30.08.2018 ble de fire hovedmålene i strategien, med tilhørende delmål gjennomgått. Styret har i de to møtene drøftet delmålene og gitt innspill til revisjon av delmålene. Arbeidsgruppen har også fått innspill fra representanter fra studentene og organisasjonen. I denne saken presenteres arbeidsgruppens forslag til reviderte delmål.

Strategirevisjonen er hovedtema på styrets seminar 24. oktober. Styret inviteres der til å drøfte hvorvidt forslaget til revisjon av delmålene svarer til forventningene og ambisjonene styret har for UiB.

I siste del av saken gis også en første vurdering av status for strategiens del tre; tilretteleggende aktiviteter. Tilretteleggende aktiviteter i strategien beskriver hvilke innsatsområder som må settes inn for at UiB skal nå sine mål til 2022. Innsatsområdene har i nåværende periode blant annet utløst en rekke handlingsplaner som konkretiserer tiltak, se <https://www.uib.no/ledelsen/73994/planer>.

Styret inviteres til å komme med innspill til det videre arbeidet med de ulike tilretteleggende aktivitetene.

Styret vil bli forelagt et forslag til revisjon av de tilretteleggende aktivitetene til styremøtet i november. Endelig forslag til revidert strategi vil etter planen bli behandlet på første styremøte i 2019.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret gir sin tilslutning til forslaget til reviderte delmål og ber arbeidsgruppen arbeide videre med de tilretteleggende aktivitetene basert på styrets innspill i saken

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

18.10.2018/Ingar Myking/ Kari Fuglseth/Steinar Vestad

Vedlegg:
1. Saksframstilling

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
106/18

Møtedato:
25.10.2018

Arkivsaksnr:
2018/1797

Revisjon av universitetets strategi "HAV, LIV, SAMFUNN" 2016-2022

Bakgrunn

I styremøte 15.02.2018 ble revisjon av universitetets strategi drøftet og i møte 24.04.2018 vedtok styret et mandat for arbeidsgruppen. I møtene 31.05.2018 og 30.08.2018 ble styret invitert til å drøfte og gi innspill til arbeidsgruppens gjennomgang av delmålene under de fire strategiske målene i strategien. I tillegg har det blitt holdt innspillmøter med fakultetene og sentraladministrasjonen. Studentparlamentet har i vært involvert i arbeidet gjennom flere dialogmøter.

Strategien har et langsiktig perspektiv med en virketid over sju år, fra 2016 til 2022. For å sikre at det tas tilstrekkelig høyde for interne og eksterne endringer i rammebetingelsene, samt at organisasjonen har en aktiv og lærende inngang til strategiarbeidet, ble det i lagt inn en egen målformulering om at strategien skal evalueres innen 2019.

Siden strategien ble implementert i 2016 har UiB opplevd betydelige institusjonelle endringer, store nasjonale reformer, fått en justert finansieringsmodell, utviklingsavtale, og en rekke nye, ambisiøse nasjonale og internasjonale målsetninger har kommet til. Dette innebærer muligheter og endringer i virksomhetens overordnede rammebetingelser.

Regjeringens reviderte Langtidsplan for forskning og høyere utdanning, som ble lansert i oktober 2018, har fem langsiktige prioriteringer: Hav, klima, miljø og miljøvennlig energi, fornyelse i offentlig sektor og bedre offentlige tjenester, muliggjørende og industrielle teknologier, samfunnssikkerhet og samhörighet i en globalisert verden. De fem langsiktige satsingene passer på et overordnet nivå godt inn med hensyn til profilen ved UiB og våre strategiske satsinger. Bærekraftmålene fremheves som sentralt bakteppe for den reviderte planen. Langtidsplanen legger også opp til et IKT-løft, blant annet ved å styrke grunnleggende forskning. Samtidig er ambisjonene om å utvikle fremragende fagmiljøer med som et overordnet, langsiktig mål. Humaniora og samfunnsvitenskapen får en betydelig større plass i planen enn tidligere.

Styrets premisser for arbeidet er at hovedprofilen HAV, LIV, SAMFUNN og strategiens visjon «Kunnskap som former samfunnet», verdiene og samfunnsoppdragene «Vi forsker», «Vi utdanner», «Vi utvikler» og «Vi utfordrer» videreføres. De fire strategiske hovedmålene er på et overordnet, langsiktig og generelt nivå, og ligger fast med mulighet for kun språklige og nødvendige redaksjonelle oppdateringer.

Ved oppfølgingen av de strategiske målene med tilhørende delmål, har det vært viktig med en systematisk gjennomgang og vurdering om hvilke delmål som kan kvitteres ut, justeres eller om nye må komme til.

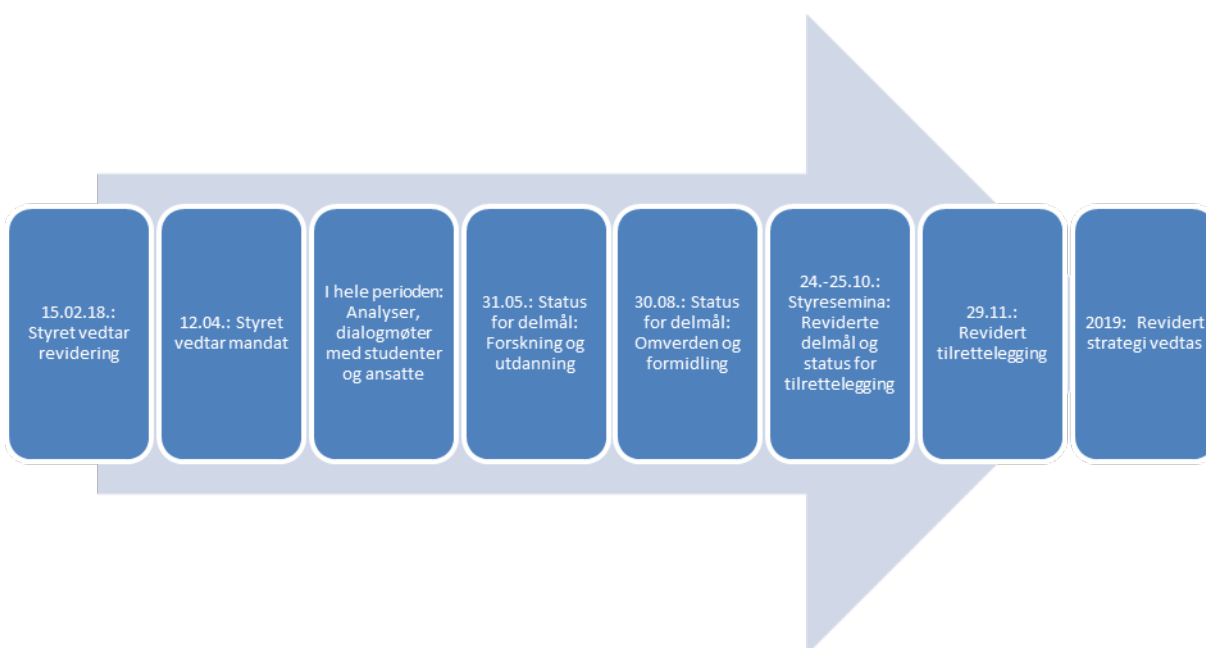
De fire hovedmålene er følgende:

- UiB skal utvikle flere ledende forskningsmiljøer. Innen 2022 skal alle våre fakulteter ha fagmiljøer i verdensklasse og flere fagmiljøer av høy internasjonal standard.
- UiB skal utdanne Norges mest attraktive kandidater. Innen 2022 skal 85 prosent av kandidatene ha relevant jobb to år etter fullført utdanning.
- UiB skal innen 2022 være en ettertraktet kompetanseinstitusjon som har styrket sine langvarige relasjoner med omverden.
- UiB skal bidra i det offentlige ordskiftet og til den kunnskapsbaserte samfunnsutviklingen gjennom god formidling og dialog med omverdenen. Innen 2022 skal vi være ledende i Norge på digital formidling.

Om prosessen

En viktig del av revideringen har vært å gi styret innsikt i hva organisasjonen vurderer som modent for revisjon, samt å foreta en systematisk gjennomgang av de ulike delmålene og tilretteleggende aktivitetene. I revisjonsperioden har det blitt gjort statusvurderinger av UiBs handlingsplaner, styringsparameter, måltall, organisatoriske tilpasninger, tildelingsbrev, utviklingsavtaler og andre relevante oppfølgersaker knyttet til strategien.

Proessen er som følger:



I tråd med planene er det avholdt innspillmøter for ansatte og dialogmøter med studentparlamentet. Følgende innspill har stått sentralt i tilbakemeldingene:

- UiB bør tydeliggjøre etikk i hele virksomheten.
- Prioritering av å skape gode arbeidsmiljø og viktigheten av styrke den institusjonelle stoltheten gjennom å bygge videre på de gode sidene ved UiB-kulturen
- Strategien bør gi plass til administratives betydning og rolle for UiB er en tydelig tilbakemelding.
- Ambisjoner for forskning og utdanning innen teknologi og IKT etterspørres, og det bør omtales hva disse områdene betyr for den faglige utviklingen ved UiB, hvordan vi jobber og organiserer oss på grunnlag av den hurtige utviklingen på feltet, og hvilke nye tilbud til undervisning- og forskningsinfrastruktur vi kan få på grunnlag av dem.

Arbeidsgruppen har på styrets oppfordring særlig lagt vekt på å sortere mellom hvor delmålene hører til under de strategiske målene og språklig redigering. I tillegg har styret åpnet for å kutte ned på antallet delmål for å spisse strategien ytterligere. Det har også blitt foretatt en sortering mellom del og de tilretteleggende aktivitetene. Delmålene skal slik fremstå som mer tydelige strategiske mål, mens de konkrete oppfølgingspunktene vil bli omtalt i den tilretteleggende delen av strategien.

Revidering har ført til at arbeidsgruppen har kuttet noen delmål og nye er lagt til. De fleste delmålene har også blitt både språklig og redaksjonelt justert.

Nye delmål

Etter behandling i styret har arbeidsgruppen tatt inn følgende nye delmål:

- Doktorgradsutdanningen får eget delmål under strategisk mål for forskning.
- Myndighetene har fremhevet livslang læring et viktig samfunnsbehov. Dette er et område som UiB fortsatt har stort potensial som bør utvikles. Etter- og videreutdanning er tydeliggjort i et eget delmål.
- Lektorutdanningen får eget delmål under det strategiske målet for utdanning. Dette er et område med betydelig nasjonal oppmerksomhet og som UiB har både profil og muligheter til å styrke og utvikle.
- NORCE og oppfølgingen av UiBs ambisjoner for og eierinteresser i dette selskapet får et delmål under det strategiske hovedmålet om samhandling med omverden.
- Innovasjon er foreslått som et eget delmål.
- Vitenskapsrådgivning og oppfølging av bærekraftsmålene foreslås også som et eget delmål under strategisk mål om samarbeid med omverden.

Arbeidsgruppen anbefaler i tillegg tre ekstra delmål som ikke har vært drøftet med styret:

- Styrking av forskningen gjennom karriere- og talentutvikling og rekruttering av forskere. Forslaget fremmes på bakgrunn av tilbakemeldinger i organisasjonen.
- Markering av UiB som en nasjonal og internasjonal kunstinstitusjon. Dette delmålet foreslås tatt inn under strategisk mål om samarbeid med omverden. Delmålet har blitt særlig aktuelt etter at KMD ble fakultet, men UiB har også

viktige fagmiljøer ved andre fakulteter som bidrar til å markere UiB som en viktig aktør i kunstlivet.

- Det foreslås også et nytt delmål om åpen tilgang til bruk av forskningsresultater, data, publikasjoner og læringsressurser.

Videre arbeid

Styret inviteres i saken til å behandle arbeidsgruppens forslag til reviderte delmål for UiBs strategi, samt gi en helt første og innledende vurdering av arbeidsgruppens gjennomgang av de tilretteleggende aktivitetene.

Hovedmål og reviderte delmål for perioden 2019 - 2022

UiB skal utvikle flere ledende forskningsmiljøer. Innen 2022 skal alle våre fakulteter ha fagmiljøer i verdensklasse og flere fagmiljøer av høy internasjonal standard.

Dette skal vi oppnå:

- Ved å utvikle sterke fagdisipliner. Våre forskere skal publisere i høyt anerkjente kanaler, og arbeide for gjennomslag i nasjonale og internasjonale forskningsprogrammer.
- Ved å styrke den faglige utviklingen innenfor satsingsområdene våre, profilere dem og utvikle deres tverrfaglige potensiale.
- Ved å utvikle tverrfaglig forskning og samarbeidsformer som utnytter breddeuniversitetets kvaliteter.
- Ved å ha internasjonalt sterke og attraktive doktorgradsutdanninger som utdanner forskere med høy faglig og etisk standard.
- Ved å ha fagkulturer med tydelig oppmerksomhet på talent- og karriereutvikling. Vi skal prioritere rekruttering for å bygge sterke forskningsmiljøer.

UiB skal utdanne Norges mest attraktive kandidater. Innen 2022 skal 85 prosent av kandidatene ha relevant jobb to år etter fullført utdanning.

Dette skal vi oppnå:

- Ved å ha ambisiøse, forskningsbaserte studietilbud som aktivt involverer studentene og fremmer kandidatenes kritiske tenkning, selvstendighet og omstillingsevne.

- Ved å satse på målrettet studentrekruttering i hele bredden av universitetets utdanningstilbud og systematisk formidle kandidatenes kompetanse til arbeidsmarkedet.
- Ved å øke antallet som tar mastergrader markant. Frem til 2022 skal vi oppnå betydelig større gjennomføring blant våre bachelor- og mastergradskandidater.
- Ved å skape læringsarenaer og utvikle arbeidsformer basert på god universitetspedagogisk kompetanse som fremmer faglig integrasjon og som motiverer studentene til innsats.
- Ved å ha et utbredt samarbeid med de beste utdanningsinstitusjonene internasjonalt. Innen 2022 skal minst 40 prosent av kandidatene våre ha et utvekslingsopphold som en del av graden sin. Vi skal oppnå en bedre balanse mellom inn- og utreisende studenter.
- Ved å ta ansvar for samfunnets behov for livslang læring gjennom en systematisk utvikling av attraktive etter- og videreutdanningstilbud.
- Ved å styrke lektorutdanningen. Gjennom bedre koordinering og integrering mellom fagdisiplin, didaktisk og pedagogisk kompetanse, og å prioritere skole- og praksissamarbeid, skal vi bli ledende i landet på lektorutdanning.

UiB skal innen 2022 være en ettertraktet kompetanseinstitusjon som har styrket sine langvarige relasjoner med omverden.

Dette skal vi oppnå:

- Ved at våre ansatte og studenter skal være tydelige premissleverandør for forsknings- og kunnskapspolitikk.
- Ved å være en markant kunst- og kulturinstitusjon. Våre ansatte og studenter skal formidle sin kunstneriske og vitenskapelige kompetanse og være attraktive samarbeidspartnere for kunst- og kulturinstitusjoner
- Ved å samarbeide med samfunns-, arbeids- og næringsliv om forskningsprosjekter og praksis i studiene for å møte deres behov for kunnskap og forskningsbasert kompetanse.
- Ved strategisk samarbeid med NORCE om eksternt finansiert forskning av høy kvalitet og relevans som fremmer nyskaping og omstilling i samfunnet.
- Ved å satse på innovasjon. Gjennom samarbeid med samfunns-, arbeids- og næringsliv skaper vi nye prosesser, teknologi og produkter og bidrar til et innovativt og omstillingsdyktig samfunn.

- Ved å utvikle Bergen som kunnskapsby i tett samarbeid med forsknings- og utdanningsinstitusjoner og med øvrig samfunns-, arbeids- og næringsliv.
- Ved at vår kompetanse og kritiske perspektiv bidrar til en bærekraftig samfunnsutvikling og adresserer målene i Agenda 2030. Gjennom å drive vitenskapelig rådgivning svarer vi på samfunnets behov for kompetanse, kunnskap og løsninger.

UiB skal bidra i det offentlige ordskiftet og til den kunnskapsbaserte samfunnsutviklingen gjennom god formidling og dialog med omverdenen. Innen 2022 skal vi være ledende i Norge på digital formidling.

Dette skal vi oppnå:

- Ved å legge til rette for en god yringskultur og å prioritere forskningsformidling.
- Ved kritisk kunnskapsformidling og aktiv bruk av formidlingskanaler skal vi styrke og synliggjøre forskningsuniversitetenes rolle for demokrati og samfunnsutvikling.
- Ved at kunnskap og kompetanse deles åpent. Vi skal legge til rette for åpen tilgang til og bruk av forskningsresultater, - data, - publikasjoner og læringsressurser.
- Ved å videreutvikle Universitetsmuseet og Universitetsbibliotek rolle som arenaer for forskningsformidling og å prioritere digitalisering av samlingene.
- Ved å skape flere viktige møteplasser og digitale kanaler for faglig formidling, kritisk tenkning og samfunnsdebatt.

Tilretteleggende aktiviteter: Innledende drøftinger

Tilretteleggende aktiviteter i strategien skal beskrive hvilke redskap og ressurser som skal til for at UiB skal nå sine mål til 2022. Styret inviteres til å komme med innspill til arbeidsgruppens videre arbeid med de tilretteleggende aktivitetene som skal til for å bidra til måloppnåelse. Det bør vurderes, om tiltak kan kvitteres ut eller om nye innsatsområder bør komme inn.

Basert på styrets vurderinger i saken vil arbeidsgruppen presentere et konkretisert forlag til reviderte tilretteleggende aktiviteter til styremøtet i november. Etter planen skal styret ha grunnlag for å vedta endelig revidert strategi i møtet februar 2019.

I det følgende gis en gjennomgang av status for strategiens tilretteleggende aktiviteter slik de er formulert i strategien, og det vurderes hvorvidt virkemidlene også er tilstrekkelige i forhold til de nye delmålene som er foreslått innen:

- Forskerutdanningen

- Etter- og videreutdanning
- Lektorutdanningen
- NORCE
- Innovasjon
- Vitenskapsrådgivning
- UiB som kunstinstitusjon
- Åpen vitenskap

Arbeidsgruppen anbefaler i hovedsak videreføring av eksisterende tilretteleggende aktiviteter, men presiserer at de aller fleste aktivitetene må tydeliggjøres og konkretiseres og språklig redigeres.

I den videre gjennomgangen av tilretteleggingen er det vurdert om de nye delmålene er omfattet av de ulike aktivitetene. Når det gjelder innovasjon vil arbeidsgruppen arbeide videre med vurdering av virkemidler som er formålstjenlige. Kort kan det oppsummeres at:

Universitetet har satset betydelig på innovasjon og styret har vedtatt rammene for utformingen av ny handlingsplan for innovasjon. Det er opprettet et eget utvalg for innovasjon bestående av prodekanene ved alle fakultet, og det er avsatt dedikerte administrative ressurser til oppfølging. Innovasjon kan foregå som del av forskningsaktivitet, innen utdanning eller knyttet til annen studentdrevet aktivitet. Flere av tiltaksområdene i strategien vil ha betydning for å legge til rette for økt innovasjon og arbeidsgruppen vil arbeide videre for å tydeliggjøre dette i den endelige versjonen som legges fram for styret.

Status og vurdering av tilretteleggende aktiviteter

1. Finansiering for å nå våre mål

«En stabil og forutsigbar økonomi er avgjørende for at strategien skal oppfylles. Etableringen av flere ledende forskningsmiljøer krever både økte ressurser, langsiktige investeringer i infrastruktur, så vel som nødvendige lønns- og driftsmidler. Skal UiB nå målet om å holde høy, internasjonal faglig kvalitet må bidrags- og oppdragsfinansieringen styrkes. Inntekter fra Forskningsrådet og EU er spesielt viktig.»

Status

UiB ferdigstilte i 2016 en gjennomgang av den interne budsjettfordelingsmodellen. Et utvalg oppnevnt av universitetsledelsen (Risa II-utvalget) leverte en rapport med vurderinger av styrker og svakheter i UiBs fordelingsmodell og foreslo en rekke forbedringsforslag. Som følge av dette arbeidet har styret ved UiB åpnet for å reforede studieplasser og rekrutteringsstillinger, stilt krav om at finansieringsplaner for reanskaffelse av vitenskapelig utstyr og at UiBs strategiske tiltak i større grad må prioriteres innenfor fakultetenes rammer når tiltak blir permanente.

Handlingsplan for EU-finansierte satsinger 2016 – 2022 skal legge til rette for økte EU-inntekter i årene framover. Sentrale tiltak i planen er å påvirke utformingen av EUs rammeprogram, målrette og øke deltakelsen gjennom flere søknader, tildelte prosjekter og bedre inntjening. Forskerne skal også tilbys et kompetent støtteapparat for søknader, kontrakter og prosjektdrift. Det er utarbeidet flere innspill til EU-kommisjonen knyttet til forberedelser til neste rammeprogram 2021–2027 («FP9»). Brusselkontoret og BOA-teamet har jobbet systematisk for å få UiB-forskere fra alle 7 fakulteter påmeldt i EUs ekspertdatabase, med hensikt å bli evaluatorene i EUs fagpaneler. Aktiviteten ved Brusselkontoret er økende og NORCE ønsker å inngå som partner ved kontoret.

For å støtte opp om ambisjonen om økt uttelling fra EU og Forskningsrådet, er det etablert egne belønningssystemer ved UiB i tillegg til videreføringen av Kunnskapsdepartementets(KD) modell for resultatbasert omfordeling (RBO). Disse er i første rekke rettet mot de arenaer der en har internasjonal fagfelleevaluering og der det er stor konkurranse om tildeling. Eksempler på dette er søknader til Sentre for fremragende forskning (SFF), og til Starting, Consolidator og Advanced grants i European Research Council (ERC). UiBs egne belønningssystemer er finansiert gjennom omfordelinger og, som oftest, gjennom generelle rammekutt.

Vurdering

I universitetsstyremøte 30.01.2017 (sak 138/17) ble det gitt en vurdering av status og virkemidler for økt bidrags- og oppdragsaktivitet. I saken ble det understreket at organisasjon og kultur er vel så viktig som økonomisk incentiver for å styrke vår suksess i å oppnå eksternfinansierte forskningsprosjekter og aktivitet. Rekruttering og god forskningsledelse ble løftet fram som viktige virkemidler. Det samme gjelder aktiv bruk av universitetets Brussel-kontor og utvikling av «UiB kulturen». Rekruttering og ledelse omtales under virkemiddel 9 og 10. Det foreslås å innføre tilretteleggende aktiviteter som skal virke organisasjons- og kulturbyggende.

For øvrig vil samarbeidet med forskningsselskapet NORCE være viktig i konkurransen om framtidige forskningsprosjekter.

Resultater fra universitetets BOA aktivitet ble omtalt i styresak 55/18 i forbindelse med omtale av strategiens delmål 1 og 2. Eksternt finansiert forskningsaktivitet er økt de siste årene, i første rekke gjennom økte EU-inntekter, mens inntektene fra NFR viser stabil utvikling. UiB har et stort potensial for økte inntekter gjennom utdanningene. Det er derfor foreslått at oppmerksomheten rettes mer mot de nasjonale forskningsprogrammene, i tillegg til EU.

I tillegg fremhever arbeidsgruppen at det i større grad må tilrettelegges for samarbeid med samfunns- og næringsliv i innhenting av eksterne inntekter.

Det understrekes også at arbeidet med økt finansieringsgrunnlag ikke bare begrenses til BOA inntekter, men at det bør tilrettelegges for økte inntekter også i grunnbevilgningen, for eksempel gjennom effektiv utnyttelse av studieplasser, økt gjennomføring og attraktive etter- og videreutdanningstilbud.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene
- Det bør etableres flere virkemidler inn mot andre BOA inntekter og grunnbevilgningen, som for eksempel økte resultatinntekter fra utdanningssiden

2. Tverrfaglighet for å møte samfunnets behov

«Vi vil utrede og etablere gode modeller og insentiver for forskning, forskerutdanning og undervisning på tvers av fakulteter og fag, og bygge videre på tematiske satsinger som gjennom høy faglig kvalitet bidrar til å svare på vår tids store samfunnsutfordringer.»

Status

Et sentralt grep for å tilrettelegge for økt tverrfaglighet var organiseringen av universitetets strategiske satsingsområder (globale samfunnsutfordringer, marin forskning og klima og energiomstilling), jf. omtale i styresak 55/18. Satsingsområdene har etter dette en styringsstruktur som involverer alle fakultetene, men der lederansvaret er tydelig forankret i ett ansvarlig fakultet.

Satsingsområdene gir målretting og tverrfaglig samarbeid for en del av UiBs ressurser, og er en viktig del av UiBs utvikling av fremragende forsknings- og utdanningsmiljøer på områder der UiB både har historiske, faglige og strategiske fortrinn. Satsingene skal utnytte og utvikle breddeuniversitetets unike muligheter for faglig mobilisering, fordypning og samarbeid på tvers av faggrenser.

I 2018 og 2019 bevilges egne rekrutteringsstillinger og prosjektmidler til satsingen. Satsingene får også en egen avsetning til faglige utviklingstiltak

Kunnskapsklynger er en av flere arbeidsmetoder for å oppnå UiBs mål. Klyngene baseres på tverrfaglig samarbeid for å løse komplekse tema. Klyngene etableres både på områder hvor UiB allerede har høy internasjonal faglig kvalitet og der hvor det er muligheter for omfattende samarbeid mellom fagmiljøer internt ved UiB og eksterne partnere i forskningsinstitusjoner, næringsliv, forvaltning og kultur- og samfunnsliv. Aktiviteten skal i betydelig grad finansieres gjennom eksterne midler. Status for klyngene gis i punkt 3 nedenfor.

Som del av den inngåtte utviklingsavtalen med KD i 2018 er det inngått et forpliktende samarbeid med Høgskolen på Vestlandet (HVL) om lærer/lektorutdanning på Vestlandet. Målsettingen er å tilby fag til hverandre der institusjonene har komplementær kompetanse, samarbeid om forskning og utviklingsarbeid (FoU) og videreutdanningstilbud. Det nyetablerte samarbeidsorganet for UiB og HVL er et viktig virkemiddel. Samarbeidet med HVL er også konkretisert gjennom opprettelse av nye sivilingeniørprogrammer.

Det arbeides med å slutføre en bilateral avtale med NHH der studentene ved de to institusjonene kan ta emner hos hverandre.

Humaniorastrategien skal bidra til å profilere og utvikle UiBs egenart innenfor de humanistiske fagene på flere av UiBs fakulteter, posisjonere universitetet strategisk på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer i erkjennelse av at vår tids store samfunnsutfordringer ikke kan løses uten solid forskningsmedvirkning fra de humanistiske og samfunnsvitenskapelige fagene

I oppfølgingen av humaniorameldingen er målsettingen å etablere et senter for tverrfaglig humanistisk forskning og formidling. I tillegg har strategien som mål å øke den eksterne inntjeningen på både satsingsområdene og andre tverrfaglige prosjekt gjennom en tydelig humaniora-medvirkning.

Vurdering

De organisatoriske rammene for de strategiske satsingsområdene er etablert i strategiperioden og fulgt opp med strategiske midler. Dette representerer viktige forutsetninger for å legge til rette for tverrfaglig samarbeid.

Videreutvikling av forskningsaktiviteten vil fortsatt etterspørre faglig samarbeid på tvers av fag og organisatoriske grenser. Ambisjoner om å videreutvikle arenaer og arbeidsformer som ivaretar og utnytter breddeuniversitetets kvaliteter på en mer strategisk måte, bør videreføres.

Tverrfaglig virksomhet anses således fortsatt å ha et stort uforløst potensiale ved UiB og det er fortsatt viktig å arbeide for å utvikle arenaer som stimulerer til økt samarbeid på tvers av faggrenser.

Arbeidsgruppen vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene
- Aktivitetene også bør inkludere samarbeid med eksterne institusjoner

3. Klynger for kunnskapsmiljøer i verdensklasse

«Å etablere kunnskapsklynger er en av flere arbeidsmetoder for å oppnå UiBs mål om å utvikle fremragende forsknings- og utdanningsmiljøer. Klyngene baseres på tverrfaglig samarbeid for å løse komplekse tema. Klyngene må etableres på områder hvor UiB allerede har høy internasjonal faglig kvalitet, men også der hvor det er muligheter for omfattende samarbeid mellom fagmiljøer internt ved UiB og eksterne partnere i forskningsinstitusjoner, næringsliv, forvaltning og kultur- og samfunnsliv. Virksomheten må i betydelig grad finansieres gjennom eksterne midler.»

Følgende klynger er under utvikling: Medieklyngen "Media City Bergen"; Marin forskningsklynge; En kunnskapsklynge for helsefagene, "Helsecampus Årstadvollen"; Klimaforskingsklynge; en kunnskapsklynge for fremtidens energi- og teknologiløsninger; en klynge for middelalderforskning.»

Status

Media City Bergen (MCB) er nå etablert og over i driftsfase, mens Alrek helseklynge er i byggefase. Gammelt odontologibygget rives og det er inngått avtale om oppføring av en nytt bygg på tomten. I tillegg er Årstadveien 21 (Overlege Danielsens Hus) pusset opp. Dette betyr at trinn 1 og 2 av helseklyngen er i god fremdrift. Klyngen vil gi areal og infrastruktur til en rekke aktører innenfor helse. Helseklyngen har som visjon å bli et internasjonalt kraftsentrum som skal skape innovative helse- og omsorgsløsninger i primærhelsetjenestene for hele mennesket, ved hjelp av fremragende forskning og utdanning, fullverdige praksisarenaer og tverrfaglig samhandling

I tillegg pågår det tilpasning av Geofysen som skal romme klimaklyngen med Nansensenteret, Bjerknessenteret og andre UiB-miljøer.

Kunnskapsklynge for fremtidens energi- og teknologiløsninger ses i sammenheng med realisering av det planlagte EnTek-bygget. Bygget søkes finansiert over Statsbyggs budsjetter.

Som en del av regjeringens Masterplan for marin forskning er det satt i gang en Konseptvalgutredning for lokalisering av de marine institusjonene i Bergen. Målet er å kunne levere verdensledende marin forskning, fremtidsrettet utdanning, bedre forvaltning og kunnskaper som vil kunne underbygge et større vekstpotensial i de marine næringene. Dette gjelder samlingen av marin forskning ved Havforskningsinstituttet, Fiskeridirektoratet, UiB, samt lokalt næringsliv.

Universitetet i Bergen er Norges største marine universitet og mange av de marine forskningsgruppene i Bergen er blant de mest anerkjente i verden, ifølge internasjonale evalueringer og rangeringer. Målt i antall vitenskapelige publikasjoner er Bergen verdens 13. største marine by, i selskap med New York, Tokyo og London. Bergen har 1000 studenter og 1000 forskere innen marine fag. De store marine forskningsinstitusjonene i Bergen vil kunne styrke posisjonen byen har som verdensledende ytterligere ved en samlokalisering.

Middelalderforskningen har stått sterkt i Bergen siden stiftingen av Bergens Museum i 1825, og UiB har også oppnådd SFF finansiering på dette området. En viktig målsetting med middelalderklyngen er økt samarbeid. Dette gjelder både internt mellom miljø og samlinger ved UiB, og med eksterne samarbeidspartnere som museum og arkivverk, skoler, reiselivsnæring, forvaltningsapparat og andre representanter for kultur- og samfunnsliv. Økt synliggjøring og nye formidlingsformer er viktige for å øke kunnskapen om middelalderen i samfunnet.

UiB samarbeider med aktører i næringslivet og NHH om å etablere en FinTech-klynge etter de samme prinsippene som universitets egne kunnskapsklynger. Bergen har 6000 ansatte i mer enn 100 selskaper innenfor bank og finans og ambisjonene med satsingen er å skape det største FinTech-miljøet i Norge i et nært samspill mellom FoU-institusjoner og næringslivet.

Ett av hovedmålene til klyngen blir å øke FinTech-kompetanse i Norge gjennom samarbeid mellom finans, teknologi og FoU-institusjoner som UiB, NHH, HVL og BI. Sammen med de øvrige aktørene ønsker UiB å utvikle nye studieprogram, forskningsprosjekter og innovasjonsaktiviteter som kan utvikles til å bli et internasjonalt slagkraftig miljø. Fagmiljøer innenfor realfag (informatikk, matematikk), samfunnsvitenskap (informasjons- og medievitenskap, økonomi) og jus vil inngå i universitets satsing på klyngen.

Vurdering

Kunnskapsklynger er et sentralt virkemiddel i UiBs strategi. Kunnskapsklyngene bringer sammen fag og eksterne miljøer for å integrere og utvikle sterke fagmiljøer for forskning, utdanning, innovasjon og formidling omkring felles tematikk.

De strategiske satsingene og klyngene er avgjørende for at universitetet skal lykkes med sine ambisjoner alene og i samarbeid med andre FoU-aktører. Klyngene gir også unike muligheter for å styrke samarbeidet med arbeids- og næringsliv, noe som har betydning for flere av universitetets målsettinger innenfor prosjektutvikling, BOA, innovasjon, tilgang til infrastruktur, praksistilbud og relevans i studiene.

Tilrettelegging og arbeid med etablering av kunnskapsklyngene bør derfor ha høy prioritet også i tiden framover. Det er likevel pekt på at forskning i verdensklasse ikke er hovedformålet med alle klyngene. Det foreslås derfor en endring i tittel på dette virkemidlet.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Kunnskapsklyngene er ikke et virkemiddel som primært skal utvikle verdensledende miljø. Tittel på denne aktiviteten bør derfor revurderes.

4. Infrastruktur for banebrytende forskning, utdanning og formidling

«Universitetet skal ha moderne vitenskapelig utstyr, forsknings- og utdanningsfasiliteter, så vel som tjenester fra Universitetsbiblioteket og Universitetsmuseet og forvaltning av de vitenskapelige samlingene. Våre planer og strategier skal inneholde mål og prioriteringer for dette».

Status

For å kunne hevde seg i den internasjonale forskningsfronten, samtidig som samfunnet tilføres etterspurt kompetanse, kreves det oppdatert og framtidsrettet utstyr. Tilgang til moderne vitenskapelig utstyr og forskningsfasiliteter er en viktig forutsetning for at våre forskere skal kunne levere forskning av høy kvalitet. Arbeidet er fulgt opp gjennom etablering av et eget infrastrukturutvalg og det er utarbeidet en egen handlingsplan for infrastruktur.

Konkurransarenaen i Forskningsrådet er viktig for satsingen på storskala infrastruktur som har nasjonal betydning (Nasjonal satsing på forskningsinfrastruktur). Flere av UiBs forskningsinfrastrukturer har blitt etablert ved

hjelp av støtte fra NFRs Nasjonal satsing på forskningsinfrastruktur. Mange av disse er inkludert på Norsk veikart for forskningsinfrastruktur og på det europeiske veikartet.

Bevilgningen fra Forskningsrådet og samarbeid om nasjonal infrastruktur dekker likevel kun deler av behovene i fagmiljøene. De nasjonale plattformene krever også ressurser i form av betydelige egenandeler. Dette medfører utfordringer for universitetets finansiering av øvrige utstyrsbehov. Det er derfor en målsetting å øke avsetningen til vitenskapelig utstyr med 50% realvekst i årene framover. I tråd med forslagene fra Infrastrukturutvalget foreslås en klarere deling av dette budsjettet. Delingen går ut på at stor og strategisk viktig infrastruktur finansieres gjennom universitetets sentrale avsetninger, mens fakultetene må håndtere lite og mellomstort utstyr i henhold til egne planer for reanskaffelse og ønsket utvikling.

Arbeidet med nye utstillinger knyttet til nyåpning av museumsbygningen på Musèplass har høy prioritet. Høsten 2019 gjenåpner Norges eldste museumsbygg etter å ha vært stengt siden november 2013. Bygget vil med kombinasjonen av aulaen og utstillingene representere universitetets fremste formidlingsarena. Bygget er ikke bare rehabilitert, men inneholder også helt nye utstillinger. Samtidig har det vært økt fokus på sikring og bevaring av samlingene.

UBs spesialsamlinger er utvidet i perioden med blant annet tilførsel av Språksamlingene. I tillegg er nye boksamlinger testamentert til UB.

Effektiv bruk av universitetets bygninger er også et viktig infrastruktureiltak. Universitetets masterplan for areal gir en beskrivelse av universitetets planer fram til 2040. Et sentralt element er fortsatt sterkt fokus på langsiktig vedlikehold og rehabilitering. I tillegg skisseres planer for noen større ombyggingsprosjekter og nybygg. Dette skal finansieres gjennom effektiv utnyttelse av bygg, salg av bygg samt eksterne inntekter både over statsbudsjettet og BOA- inntekter.

Vurdering

Selv om det søkes midler nasjonalt og det er etablert samarbeid om nasjonal infrastruktur, er det fortsatt utfordringer knyttet til å ha tilstrekkelig utstyr tilgjengelig. Det er særskilte utfordringer knyttet til utstyrsanskaffelser til våre kunnskapsklynger for eksempel innenfor bioinformatikk der UiB har hatt en ledende posisjon nasjonalt. Andre utfordringer er knyttet til utvikling, tilgang og bruk av nasjonens forskningsfartøy, der det blant annet er behov for fornyelse av flåten.

For å kunne fullt ut bruke universitetets samlinger som forskningsinfrastruktur gjenstår både arbeider knyttet til digitalisering, sikring og bevaring. Gjennom prosjektet Flytt 2020 er det også utformet en grundig systematikk for hvordan museet skal sikre gjenstander og samlinger.

I langtidsplan for forskning inngår «Muliggjørende og industrielle teknologier» som et sentralt punkt. I den forbindelse skisseres et teknologiløft på 800 mill. kroner.

Nødvendigheten av et virkemiddelapparat som retter seg inn mot disse temaene bør vurderes.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Aktivitetene bør også legge til rette for tiltak for å følge opp Langtidsplanen for forskning og utdanning.

5. Kunnskapsformidling og samfunnsdialog

«Økende konkurranse om både studenter og forskningsmidler, nasjonalt og internasjonalt, krever en økende satsing på profilering og synliggjøring: av fag, forskningsresultater, læringsmiljø, studentlivet og UiBs rolle og betydning for samfunnet rundt. Vi vil vise samfunnsengasjement og -ansvar gjennom aktiv dialog med omverdenen.»

Status

Handlingsplan for kommunikasjon legger føringer for arbeidet med kunnskapsformidling og samfunnsdialog. Kommunikasjon, formidling og samfunnsansvar skal bli en enda større del av alle fagmiljøers og ansattes virksomhet. Bergen Teknologioverføring ((BTO) er videreutviklet som universitetets instrument i kommersialisering av nye ideer. Nytt avtaleverk skal, blant annet, bidra til å gjøre UiB til en mer profesjonell bestiller av tjenester fra BTO.

I perioden er det også utarbeidet egen plan for kommunikasjon, ny kommunikasjonsplattform for kommunikasjon, universitetets kommunikasjonsavdeling er omorganisert og tjenester er flyttet nærmere den faglige virksomheten. Det er også etablert et Alumni-nettverk.

Samfunnsdialog- og myndighetskontakt er styrket gjennom egne stillingsressurser. Dette har økt universitetets muligheter for en bredere og mer systematisk kontakt med myndigheter, politikere og andre om sentrale spørsmål for UiB.

Universitetets samlinger og utstillinger er viktige arenaer for kontakt med samfunns- og kulturliv. Et eksempel er utstillingen om «plasthvalen», som ga besøksrekord ved Universitetsmuseet. «Plasthval» ble et av de mest brukte nyordene i 2017.

Gjennom dialog med samfunnet ønsker UiB å bruke sin faglige bredde i forskning og utdanning for å bidra til at bærekraftsmålene blir tematisert. Som ledd i dette arbeidet er det etablert en plattform for vitenskapelig rådgiving inn mot nasjonale og internasjonale organer som er sentrale i Agenda 2030-arbeidet.

Etter innlemming av Kunst- og designhøgskolen i Bergen (KHiB) fra 1. januar 2017, har UiB fått et nytt Fakultet for kunst, musikk og design. UiB har med dette blitt et kraftsenter for kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og utdanning, som også vil styrke Bergens posisjon som kulturby.

Universitetsaulaen er blitt en etterspurt konferansearena for universitetets fagmiljøer og for samfunns- og næringslivet i regionen. Over 100 arrangement er avholdt i 2017 og den høye aktiviteten fortsetter i 2018.

Råd for samarbeid med arbeidslivet skal bidra til å utvikle og styrke UiBs kontakt og samarbeid med arbeidslivet. For UiB er hensikten å lytte til arbeidslivets behov og forventninger, og å få råd og innspill til UiBs samarbeid med arbeidslivet. Rådet har et særskilt ansvar for å utarbeide en strategi for samarbeid med arbeidslivet og er nå utvidet med Hordaland kompetanseforum og Høgskolen på Vestlandet som medlemmer.

UiB.no er fortsatt UiBs viktigste kommunikasjonskanal. Forsiden til uib.no og uib.no/studieprogram har nesten doblet antall sidevisninger siden 2016, mens uib.no/aktuelt har økt antall sidevisninger med 25 %. Samtidig bruker besøkende lengre tid på sine besøk.

UiB er ett av medlemmene i Foreningen Store norske leksikon (SNL) og medeier av leksikonet. De siste årene har UiB drevet utstrakt formidlingsarbeid gjennom SNL.

Vurdering

Aktivitetene under Kunnskapsformidling og samfunnsdialog favner meget bredt og med stor spredning i virkemidler. Det bør i den sammenheng vurderes en spissing og prioritering av virkemidler. Det stilles i den forbindelse forventninger til nyorganiseringen av Råd for samarbeid med arbeidslivet. Samtidig bør det ses på sammenhengen mellom tittel og beskrivelse av dette punktet, som oppfattes å ha lite samsvar.

I gjennomgangen av universitetets delmål er det foreslått et nytt mål for vitenskapsrådgiving. Etableringen av plattform for vitenskapelig rådgiving og vitenskapelig diplomati er ment å være et dekkende virkemiddel for det nye delmålet.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene, men med ytterligere spissing og prioritering.
- Oppfølging av vitenskapsrådgiving bør operasjonalisere ytterligere under denne aktiviteten.
- Arbeidet med open science følges opp, og vil bli konkretisert i egen styresak.
- Aktiviteter og virkemidler for økt innovasjon bør videreutvikles.
- Det bør utvikles virkemidler for synliggjøring av UiB som kunst- og kulturinstitusjon.

6. Digitalisering gir nye muligheter

«Digitalisering og bruk av ny teknologi fremmer innovasjon innen både forskning, utdanning, formidling, forvaltning og administrasjon, og gjør universitets kunnskap og omfattende samlinger tilgjengelig for nye grupper i samfunnet. UiBs nettsider og nettbaserte tjenester for god kommunikasjon med publikum, ansatte og studenter

skal videreutvikles. I tillegg skal digitale arbeidsprosesser med høy grad av brukervennlighet og tilgjengelighet frigjøre administrative ressurser til andre formål ved UiB.»

Status

Universitetets digitaliseringsstrategi for 2016-2022 ble vedtatt i 2016 som et viktig tiltak for å følge opp strategiens ambisjoner. Strategien har høstet internasjonal oppmerksomhet og er delt inn i fem grunnleggende strategier.

1. En gjennomgående digitalisert infrastruktur
2. Brukerorienterte digitale tjenester
3. Det digitalt inviterende universitet
4. Det administrativt selvbetjente universitet
5. En kultur for endrings- og gjennomføringsevne

Gjennom DigUiB-programmet har UiB i perioden 2015–2017 gjort et viktig arbeid for digitalisering av undervisning og formidling ved UiB. UiB er nå ledende i sektoren innen digitale lærings- og formidlingsformer. DigUiB har gjennomført tre viktige prosjekter i perioden; 100 % digitalisering av skoleeksamen, en ny, digital læringsplattform for universitetet og etablering av en lærings- og formidlingslab i kunnskapsklyngen Media City Bergen.

Innenfor *BOTT-samarbeidet* (UiB, UiO, NTNU, UiT) er det utviklet konsepter for effektivisering og digitalisering av sentrale HR- og økonomitjenester. Det har også vært tett koordinering når det gjelder anskaffelser av nye HR- og sak/arkiv-systemer.

Det er videre innført digitale løsninger innenfor administrative områder, som for eksempel registrering av tid og reiser. I tillegg er flere administrative og fagnære arbeidsoperasjoner automatisert. UiB har testet ut robotteknologi og fikk høsten 2017 opp sin første robot. Robotteknologien er blant annet tatt i bruk i saksbehandling ved at HF- fakultetet benytter robot som del av studieveiledningen. Porteføljestyling er styrket gjennom etablering av et tjenesteeierforum og det er utviklet bedre prosjektmetodikk for å øke gjennomføringsevnen.

Prosjekt Digital Kompetanse ble etablert i 2017 for å følge opp UiBs digitaliseringsstrategi. Her legges rammene for det videre arbeidet med kompetanseutvikling og bruk av digitale arbeidsverktøy og prosesser, både for ledere og medarbeidere. Alle ansatte er nå tilbudt e-læringssekvens om IT-sikkerhet. Det har ellers vært arbeidet med intern kommunikasjon, bevisstgjøring, opplæring og erfaringsinnhenting som grunnlag for det videre arbeidet med kompetanseheving og lederutvikling innen digitalisering

Det er tatt omfattende grep for å etablere en sikker infrastruktur for forskningsdata som en sentral tjeneste ved UiB. Blant tiltakene her er Lab-IT; en sikker og helhetlig tjeneste for forskeres arbeid med sensitive data i labmiljø; en videre utvikling av tjeneste for lagring av sensitive forskningsdata og en tjeneste for rimelig lagring av store datamengder.

Den nye Lærings- og formidlingslaben i MCB knytter sammen ressurspersoner med ulik bakgrunn og kompetanse. Sammen skal de arbeide for å utvikle digitale læringsressurser og audiovisuelle produksjoner for undervisning og formidling i samarbeid med fagmiljøene.

Vurdering

UiB vurderes som ledende i sektoren når det gjelder anvendelse av digitale løsninger. Gjennom DigUiB-programmet har UiB oppnådd gode resultater innen læringsteknologi og digitalisering av administrative prosesser. UiB har også oppnådd gode resultater når det gjelder digitalisering av prosesser knyttet til laboratorier og datainnsamling, løsning for brukervennlig sikker håndtering av sensitive forskningsdata, også på dette området har UiB markert seg nasjonalt. Fortsatt er det viktig å styrke systematikken i utvikling som skjer innen nasjonale satsinger og lokale prosjekter, og det er et uforløst potensial i å ta ut alle gevinster av ny teknologi.

Arbeidsgruppens vurdering er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Gevinstrealisering av ny teknologi bør prioriteres, i nært samarbeid med fakultetene.
- BOTT-samarbeidet og universitetets DigUiB-programmet bør videreføres som sentrale virkemidler og følges opp i det videre arbeidet med handlingsplan for innovasjon.

7. Internasjonalt samarbeid – Universitetet i verden

«Kunnskap og kompetanse utveksles i økende grad på tvers av landegrensener og internasjonalt samarbeid er preget av økende konkurranse mellom utdannings- og forskningsinstitusjoner og en rekke andre aktører. Forutsetningen for å lykkes i en skjerpet konkurranse, er at undervisningen og forskningen vår har høy kvalitet og at fagmiljøene fremstår som attraktive samarbeidspartnere. Samtidig må UiB bidra til å løse globale utfordringer og sørge for kompetansebygging, selv der forskningen ikke har umiddelbar nytteverdi eller bidrar til å fremme nasjonale interesser. Våre kandidater skal gis kompetanse og initiativ til å fremme en bærekraftig utvikling.»

Status

Handlingsplan for internasjonalisering har stått sentralt i oppfølgingsarbeidet og angir innsatsområder for internasjonalisering i perioden 2016 – 2022.

Ny viserektor for globale relasjoner ble engasjert i 2017. UiB har en lang tradisjon for å være globalt innrettet og den nye funksjonen bidrar til å videreutvikle dette arbeidet.

Internasjonalt senter ble åpnet i august 2017. Lokaliseringen på Studentsenteret ved UiB, gir senteret en sentral plassering på campus. Senteret skal være en pådriver for internasjonalt samarbeid ved UiB og legge til rette for økt internasjonal mobilitet av studenter og ansatte.

UiB har lenge samarbeidet med flere ledende universiteter i Kina. I mai ble satsingen ytterligere styrket, med åpning av Norwegian China Law Centre ved Det juridiske fakultet. Senteret skal utvikle og koordinere aktiviteter knyttet til Kina, og gi støtte og råd til enheter og forskere ved UiB som ønsker å samarbeide med kinesiske universiteter. Det er utarbeidet en egen handlingsplan for universitetets samarbeid med Kina.

Pilotprosjektet for internasjonal rekruttering på masternivå ble slutført i 2017. Prosjektet ga en dobling av søkere til de internasjonale gradsopptakene. Av om lag 2000 søkere høsten 2018 var det likevel kun 80 som møtte til studiestart. Dette opptaket er arbeidskrevende og det bør vurderes hvordan arbeidet med internasjonal rekruttering skal utøves i framtiden. Det er også satt i gang en egen vurdering av vårt medlemskap i ulike internasjonale nettverk.

Handlingsplanen for internasjonalisering i perioden 2016 – 2022 setter en rekke ambisiøse mål. Andelen kandidater som har reist på utveksling skal økes fra dagens 30 prosent til 40 prosent. For å nå dette målet må det sikres at alle studieprogram har en definert mulighet for utvekslingsopphold på minimum 3 måneder. Det pågår også arbeid for å forenkle studentenes forberedelser knyttet til utveksling.

Vurdering

Beskrivelsen av Internasjonalisering vurderes som vid og omfattende. En omformulering bør vurderes og virkemiddelapparatet konkretiseres.

Innenfor studentutveksling har handlingsplanen klare målsettinger. Arbeidet med studentutveksling oppleves likevel som byråkratisk tungvint i form av prosesser for godkjenningsrutiner for utdanning fra samarbeidsuniversitet. Det samme gjelder for arbeidet med internasjonalt masteropptak, der svært få studenter møter i forhold til antall søkere. Ambisjoner og virkemidler bør derfor gjennomgås.

Arbeidsgruppens vurderinger er at:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene, men med mer konkretisering.
- Det gjøres en gjennomgang og prioritering av universitetets internasjonale samarbeidsavtaler.
- Opptaksmodeller for internasjonale studenter bør gis en særskilt gjennomgang.

8. En nyskapende og funksjonell organisasjon

«Universitetet skal være en god, inspirerende og inkluderende arbeidsplass for våre studenter og medarbeidere. Implementeringen av UiBs strategi krever en velfungerende organisasjon, med effektive og fremtidsrettede administrative og tekniske tjenester tilpasset universitetets oppgaver innenfor forskning, utdanning, formidling og innovasjon.»

Status

De siste årene er det gjennomført ulike utviklingsprosesser for å styrke kvaliteten i tjenestene fra sentraladministrasjonen, og det er gjennomført organisasjonsutvikling i flere avdelinger. Med økende kompleksitet i den faglige virksomheten og med tydelige ambisjoner for økt digitalisering er det fortsatt behov for å løse oppgaver gjennom økt samordning mellom ulike fagområder og mellom nivåene i organisasjonen. Prosjekt tjenesteutvikling har som formål å videreutvikle tjenesteleveransene fra administrasjonen og oppnå økt tilgjengelighet og service for ansatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere. I prosjektet vil det legges stor vekt på tverrfaglig samarbeid og en utforskende og utprøvende tilnærming til tjenesteutvikling. Nye tjenestemodeller skal utformes innenfor et nytt felles moderne administrasjonsbygg i Nygårdsgaten 5. Prosjektet legger opp til en helhetlig tenkning om utvikling av universitets administrative tjenester og innebærer tett samhandling med fakultetene om hvordan tjenestene best kan innrettes og organiseres for best å støtte opp om faglige behov.

Også innen den faglige virksomheten har det vært viktig å arbeide for en formålstjenlig og funksjonell organisering, og organiseringen av de strategiske satsingsområdene som er omtalt er eksempler på tiltak som er gjennomført for å sikre en god struktur for videre faglig utvikling. Klyngene er andre eksempler på virksomhet på tvers av fag- og organisasjonsgrenser og som vil kreve oppmerksomhet når det gjelder en funksjonell organisering.

Vurdering

Organisasjonsutvikling er vurdert som viktig tilrettelegging for å oppnå en rekke av de strategiske delmålene, og bør videreføres med fokus både innen den faglige og den administrative virksomheten.

Administrasjonen ved UiB har kommet langt i arbeidet med digitalisering, styrking av tjenester for økt eksternt finansiering og innen kvalitetsutvikling på utdanningsområdet. En nyskapende og funksjonell organisering av tjenestene vil fortsatt være viktig for tilrettelegging av en rekke av strategiens delmål.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Prosjekt for tjenesteutvikling bør ses i sammenheng med virkemidler for digitalisering.
- Kunnskapsklyngene må også benyttes som virkemiddel for en nyskapende og funksjonell organisasjon.

9. God rekruttering

«For et universitet er menneskene den viktigste ressursen. Stabilitet og forutsigbarhet i form av trygge stillingsrammer er viktig i langsiktig strategisk akademisk arbeid. Å få tak i flere gode medarbeidere – både faglige, administrative og tekniske – vil være avgjørende i strategiperioden.»

Status

UiBs nye karriereprogram, *Momentum*, ble lansert i september 2017.

Karriereprogrammet er et 1-årig program som skal skape en tverrfaglig arena som skal inspirere til fremragende faglig utvikling for UiBs yngre forskertalenter.

Kandidatene vil få tilgang til gode nettverk og kompetanse for å utvikle sin vitenskapelige karriere. Programmet har rekruttert førsteamanuenser og postdoktorer fra alle fakulteter.

Universitetet vedtok i 2017 to nye handlingsplaner innenfor feltet likestilling og mangfold for perioden 2017–2020: *Handlingsplan for likestilling mellom kjønnene* og *Handlingsplan for mangfold og inkludering*.

2017 har det vært en høyt prioritert oppgave å redusere omfanget av midlertidige stillinger. Universitetsstyret behandlet sak om innstramming i bruken av midlertidige ansettelser i april og gjorde endelig vedtak om innstramminger i møtet i juni. Vedtaket var samtidig en tilpasning til varslet lovendring.

Handlingsplan for forskerutdanning inneholder tiltak for bedre rekruttering til universitetets doktorgradsprogrammer. Samtidig gir det nylig etablerte Internasjonalt senter bedre grunnlaget for internasjonal rekruttering og mottak av nytilsatte fra utlandet. Nytt delmål for forskerutdanning

Langsiktig og kvalitetsbyggende forskning er også støttet av Bergens forskningsstiftelse (BFS) som sammen med universitetet finansierer et rekrutteringsprogram for unge forskere. Gjennom denne ordningen har BFS ytt viktige bidrag til rekruttering i vitenskapelige stillinger ved UiB.

Gjennom omorganisering av HR-avdelingen er det etablert en ny seksjon for rekruttering. Seksjonen er etablert med virkning fra høsten 2018.

Vurdering

Tittel og omtale av virkemidlene under rekruttering vurderes som uklare og det savnes mer tydelige og ambisiøse virkemidler for rekruttering og talentutvikling. Handlingsplanene som er beskrevet under dette punktet inneholder også i liten grad tiltak for rekruttering.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Virkemidler for rekruttering og talentutvikling bør konkretiseres ytterligere.

10. Lederutvikling

«Det skal utøves inkluderende ledelse basert på respekt, mangfold, dialog, åpenhet, ærlighet, tillit og etterrettelighet i hele virksomheten. UiB har lange tradisjoner for å utvikle markante faglige ledere som bygger opp sterke forsknings- og utdanningsmiljøer».

Status

Universitetet må håndtere stadig økende konkurranse og kompleksitet, mens det stilles stadig større krav til de ansatte. Derfor er et godt og inkluderende arbeidsmiljø og en god lederkultur vesentlig for å lykkes.

I oppfølgingen av strategiplanen er følgende interne lederutviklingsprogrammer iverksatt:

- Instituttlederprogram
- Forskningslederprogrammer ved fakultetene
- Mellomlederprogram for administrative ledere
- Lederprogram for avdelingsdirektørene

Programmene organiseres både som større samlinger og i mindre spissede tematikker. I tillegg til interne program, tilbys universitetets ledere tilgang til ulike eksterne lederprogrammer.

Vurdering

Aktivitetene under punkt 8, 9 og 10 omhandler alle deler av universitetets arbeidsmiljø. I tilbakemeldinger på iverksatte tiltak er det likevel pekt på at det savnes tiltak rettet mot det generelle arbeidsmiljøet både når det gjelder rekruttering, karriereutvikling og oppfølging av nytilsatte. Det foreslås derfor å rette et mer systematisk fokus på utviklingen av arbeidsmiljøet og at dette bør løftes tydeligere fram som en tilretteleggende aktivitet.

Det pekes også på at omtalen av virkemidlet er vag og behov for mer spissing i lederprogrammene.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Tiltak for utviklingen av arbeidsmiljøet bør konkretiseres ytterligere.
- Lederprogrammene bør videreutvikles for å møte behovene til ulike lederroller.

11. Et attraktivt læringsmiljø

«Alle fakultetene skal ha mottaksstrategier som gir en god start for studentene både faglig og sosialt. Et attraktivt læringsmiljø krever også den beste undervisningskompetanse blant våre vitenskapelig tilsatte. Læringsmiljøet skal utvikles i sammenheng med satsingen på infrastruktur, der særlig undervisningsrom og studiearealer av god kvalitet prioriteres.»

Status

Handlingsplan for kvalitet i utdanning ble vedtatt i 2017. Blant satsningsområdene er tiltak som bidrar til at studentene integreres faglig og sosialt i et fagfellesskap som studentaktive undervisningsformer, tilbud om praksis i alle studieprogrammer, og mentorordninger.

Videre legger handlingsplanen opp til å styrke undervisningens prestisje ved institusjonen. Meritteringssystemet for fremragende undervisere utvikles. Høsten

2018 er ordningen med meritterende undervisere kun etablert ved MN- fakultet. Oversikt over status i arbeidet ved de andre fakultetene gis i Styrets novembermøte. Med virkning fra 2019 legges det i tillegg opp til en vesentlig styrking av tilbudet i universitetspedagogikk.

Høsten 2018 er det tilbud om mentorordning ved alle fakulteter, men ikke ved alle institutter. Det er en rekke ulike modeller under utprøving, og det prioriteres at alle fagmiljøene finner modeller som fungerer for dem. Målsettingen er at alle studenter skal ha tilbud om mentor innen 2019.

Etableringen av UiBs læringslab. i 2017 og Læringsstøttegruppen i 2016 er viktige tiltak for å bistå fagmiljøene i å videreutvikle kvaliteten i utdanningene. Læringslaben, som består av et tverrfaglig team, arbeider med ulike prosjekter knyttet til utvikling av undervisning, vurdering og formidling. UiBs læringsstøttegruppe er tilknyttet læringslaben, og har som særlig ansvar å tilby opplæring og veiledning i bruk av Mitt UiB.

For øvrig utgjør prioritering av framtidsrettede undervisningsarealer en sentral del i universitetets masterplan for areal. De siste årene er nye bibliotek på plass som en del av et større læringsssenter på fakultetene. Bibliotek for medisin er samlokalisert med fakultetets ferdighetscenter. Nytt bibliotek for Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet åpner tidlig 2018. Det nye biblioteket for Fakultet for kunst, musikk og design ble integrert i Universitetsbiblioteket og nye læringsssentre er under etablering ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Det psykologiske fakultet.

Arbeidet med å gi tilbud om praksis i alle studieprogrammer er ennå ikke etablert i tilstrekkelig grad. Plan for videre arbeid skal behandles i utdanningsutvalgets novembermøte.

Vurdering

Arbeidet med å tilrettelegge for et attraktivt læringsmiljø omfattes av flere handlingsplaner. Samtidig krever Stortingsmelding 16 (2016-17) om *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* behov for endringer i UiBs kvalitetssystem. En gjennomgripende endring er en dreining fra kontroll og fokus på «kvalitetssikring» i henhold til definerte standarder, til et mer ambisiøst *kvalitetsarbeid* som skal bidra til å fremme en *kvalitetskultur* blant ansatte og studenter. Styret vil bli forelagt sak om universitetets nye kvalitetssikringssystem til styrets oktobermøte.

I en ny rapport fra universitetets utdanningsutvalg pekes det på at nå, etter flere år med stort fokus på den digitale utviklingen, er det i de siste årene blitt et stadig større fokus på betydningen av det fysiske læringsmiljøet for læringsprosesser og læringsresultat i høyere utdanning. Basert på gjennomgang av dagens arealbruk gir rapporten råd om prinsipper for utforming av framtidens undervisningsarealer, til bruk for studentaktive læringsformer. Rapporten gir gode innspill til utviklingen og sammen med universitetets arealplan bør denne rapporten legges til grunn ved utformingen av universitetets undervisningsareal.

I styresak 55/ 18 ble det foreslått å etablere 2 nye delmål innenfor utdanning, et for etter- og videreutdanning (EVU) og et for lektorutdanningen. Tilretteleggende aktiviteter for EVU burde være dekket innenfor den vedtatte handlingsplanen for etter- og videreutdanning. I oppfølgingen av denne handlingsplanen er det blant annet satt ned et utvalg som skal vurdere økonomi- og organisasjonsmodeller for EVU. Dette arbeidet skjer i samarbeid med UiO, NTNU og NHH.

Tiltak for økt kvalitet i lektorutdanningen skjer gjennom eget programstyre. En mulighet vil være å evaluere programstyrets organisering og vurdering av programstyrets virkemiddelapparat.

Arbeidsgruppens vurderinger er:

- Aktivitetene videreføres i arbeidet med å realisere målsettingene.
- Nytt kvalitetssikringssystem implementeres etter behandling i styrets oktobermøte.
- Organiseringen av lektorutdanningen bør vurderes.

Oppsummering

De tilretteleggende aktivitetene skal bidra til at målene i strategien nås. De skal videre konkretiseres i handlingsplaner, delstrategier og tiltak. Etter at strategien for 2016-2022 ble vedtatt høsten 2015 er det til sammen utarbeidet 16 handlingsplaner.

Denne saken gir status for de viktigste tilretteleggende aktivitetene som er iverksatt for å nå målsettingen. De enkelte handlingsplaner skal også gjennomgås og vurderes i forhold til den reviderte strategien. Styret vil bli forelagt forslag til reviderte planer der det er behov.

Basert på innspill fra Styret vil også tekstene i den tilretteleggende delen bli tydeliggjort og spisset mer med tanke på den gjenstående virkningsperioden for strategien.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Regjeringen har store ambisjoner for norsk forskning og høyere utdanning. Regjeringens reviderte Langtidsplan for forskning og høyere utdanning har fem langsiktige prioriteringer: Hav, klima, miljø og miljøvennlig energi, fornyelse i offentlig sektor og bedre offentlige tjenester, muliggjørende og industrielle teknologier, samfunnsikkerhet og samhörighet i en globalisert verden. De fem passer godt til profilen ved UiB og våre strategiske satsinger. Ambisjonene om å utvikle fremragende fagmiljøer som et overordnet, langsiktig mål er fremdeles en viktig rettesnor for regjeringens satsing på forskning og høyere utdanning. I tillegg vil Kvalitetsmeldingen ha betydning for hvordan UiB prioriterer og disponerer sine ressurser, men også betydningsfulle meldinger om humaniora, utviklingen av lærerutdanningen, finansieringen av høyere utdanning og andre meldinger vil være viktig.

Universitetet i Bergens profil, som et forskningsuniversitet med ambisjoner om internasjonal høy kvalitet på forskning, utdanning, formidling og innovasjon, gir en gunstig posisjon for å svare på regjeringens mål og ambisjoner.

I revisjonsarbeidet er det lagt særlig vekt på å tydeliggjøre UiBs ambisjoner under de fire strategiske hovedmålene, samtidig som det er klargjort hva som er mål og hva som hører til under tilretteleggende aktiviteter. UiBs samlede mål bør framstå som mer overordnede og mindre operative, mens den tilretteleggende delen bør være mest mulig konkret og handlingsorientert.

UiB har i strategiperioden blitt et større og bredere lærested med etableringen av Fakultet for kunst, musikk og design (KMD) i 2017, og ambisjonene for denne faglige virksomheten er tydeliggjort i nye delmål.

Universitetet erkjenner også at det er uforløst potensiale innen etter- og videreutdanning og innen lektorutdanningen og det er viktig at det settes ambisjoner på disse områdene i den resterende delen av strategiperioden.

Forskerutdanningen er også en grunnleggende oppgave for et forskningstungt universitet og arbeidsgruppens forslag til nytt delmål for denne aktiviteten er sentralt.

Gjennomgangen av de tilretteleggende aktivitetene viser at UiB har arbeidet målrettet for å oppfylle strategiens ambisjoner. En rekke handlingsplaner er vedtatt og fulgt opp med konkrete tiltak. Strategien har vært gjennomgripende og førende for våre institusjonelle prioriteringer og nye aktiviteter har oppstått på en rekke viktige områder. Eksempler som kan nevnes er volumet og kvaliteten på eksterne forskningsmidler, tydeligere organisering og oppfølging av strategiske satsinger, etableringen av forskningsselskapet NORCE, satsing på innovasjon, etablering av klynger og nybygg, og en mer systematisk oppfølging av forskerutdanningen. På studiesiden er det etablert nye studietilbud også i samarbeid med eksterne aktører, rekrutteringen til studiene er styrket, det er arbeidet med kvalitetssikring innen utdanningsprogrammene, nye læringsentre og en rekke andre tiltak for å bedre studentenes motivasjon og gjennomføring.

Styrets innspill og vurderinger til de tilretteleggende aktivitetene vil tas videre i det endelige arbeidet med konkretisering av virkemidler som bør prioriteres for å oppnå styrets ambisjoner for den resterende delen av strategiperioden.

18.10.2018/Kari Fuglseth/Ingar Myking/Steinar Vestad