



Organisasjonsutviklingsprosjektet
ved Universitetet i Bergen

Delprosjekt 8: Internasjonal studentutveksling - gode tilbud, god støtte, god tur!

Rapport fra arbeidsgruppa:

Ronald Worley (leder)

Nina Gry Stein

Bjørn Erik Andersen

Kaia Nepstad

Nathalie S. L. Gaulier

Vibeke Barman Michelsen

Hilde Marie Rognås (sekretær)

Dato: 28. februar 2015

Innhold

Sammendrag	2
1.0 Innledning.....	2
1.1 Mål for delprosjektet.....	2
1.2 Mandat	2
1.3 Avgrensning av mandatet.....	3
2.0 Tjenester til støtte for inn- og utreisende studenter	4
2.1 Dagens situasjon.....	4
2.2 utfordringer.....	7
3.0 Oppfølging av internasjonale samarbeidsavtaler.....	10
3.1 Dagens situasjon.....	10
3.2 utfordringer.....	11
4.0 Ekstern profilering av studietilbud	14
4.1 Dagens situasjon.....	14
4.2 utfordringer.....	14
5.0 Forslag til organisering av internasjonaliseringsevne	17
5.1 utfordringer.....	18
5.2 Gruppas vurderinger av tiltaket	21
Oppsummering av arbeidsgruppens forslag til tiltak	22
Referanseliste.....	23
Vedlegg.....	24

Sammendrag

Gjennom å ha fremragende samarbeidspartnere i utlandet, kvalitetssikrede og tilrettelagte utvekslingstilbud og ved å rekruttere de beste utenlandske studentene skal Universitetet i Bergen (UiB) nå målet om å bli et universitet med en sterk internasjonal profil. For å nå dette målet må UiB møte utfordringer med økt omfang av studentutveksling, større konkurranse om de beste studentene og behov for mer målrettet arbeid med internasjonalisering. Tilbakemeldinger fra fakultetene¹ og sentraladministrasjonen tyder på at det er behov for nytenkning rundt organiseringen av internasjonaliseringen av studiene, for en mer effektiv administrasjon og rom for strategisk arbeid.

Arbeidsgruppa foreslår at det skal være et styrende prinsipp for arbeidsdelingen av tjenester til inn- og utreisende studenter **at oppgaver med stordriftsfordeler fortrinnsvis skal løses i sentraladministrasjonen**. Oppgaver med behov for fagnær saksbehandling skal fortsatt løses ved fakultetene. Dette vil bidra til å øke den administrative kompetansen der oppgavene løses. For å samle kompetansen på internasjonalisering av studiene i sentraladministrasjonen foreslår gruppa videre at **tjenestene til inn- og utreisende studenter samles i samme avdeling**.

For å kunne arbeide mer målrettet med internasjonale partnerinstitusjoner foreslår arbeidsgruppa at UiB **oppdaterer rammeverket for internasjonale samarbeidsavtaler** og at vi **dedikerer en ressurs i sentraladministrasjonen** for å bistå ledelsen og fagmiljøene med avtaleforvaltning på tvers av utdannings- og forskningsfeltet. En forutsetning for et slikt koordinert arbeid mot internasjonale partnere er at UiB utvikler en felles **database for alle internasjonale samarbeidsavtaler**.

For å styrke profileringen av UiBs utdanningstilbud ovenfor studenter i utlandet mener arbeidsgruppa at UiB må **lage nye engelske nettsider** tilpasset en internasjonal brukergruppe og arbeide aktivt med **profilering på sosiale medier** ovenfor en internasjonal målgruppe. En mer målrettet rekruttering av internasjonale studenter kan UiB oppnå ved å tilrettelegge for **økt bruk av stipendmidler og deltakelse på konferanser, messer og institusjonsbesøk**.

Arbeidsgruppa anbefaler at UiB vurderer en omlegging av internasjonaliseringsfeltet som helhet, for å gi bedre administrativ støtte til en helhetlig satsing på internasjonalisering som et eget virksomhetsområde. En egen **Internasjonal avdeling** kan dekke behovet for større samarbeid på tvers av organisasjonen, mer effektiv støtte til ledelsen og fakultetene, mer målrettet strategisk arbeid på internasjonaliseringsfeltet og bedre tjenester for ansatt- og studentmobilitet.

1.0 Innledning

1.1 Mål for delprosjektet

Universitetet i Bergen skal styrke internasjonal studentutveksling gjennom god forvaltning av våre avtaler og god administrativ støtte i alle ledd av prosessen.

1.2 Mandat

På bakgrunn av innspillene fra fakultetene og avdelingene skal arbeidsgruppen:

¹ Fakultetene, instituttene eller i andre enheter lokalt omtaler vi i rapporten som «fakultet» eller «fagmiljø».

- Gi anbefalinger til arbeidsdelingen mellom Studieadministrativ avdeling og fakultetene når det gjelder tjenester til støtte for inn- og utreisende studenter. Saksflyten mellom nivåene skal gjennomgås og anbefalingene skal sikre at vi har god ressursutnyttelse og riktig kompetanse i tjenestene.
- Anbefale hvordan de sentraladministrative tjenestene som følger opp internasjonale samarbeidsavtaler bør koordineres for å bidra til bedre sammenheng mellom utdanning og forskning.
- Anbefale tiltak for å styrke universitetets eksterne profilering av studietilbud overfor studenter i utlandet.

I 2013 ble det opprettet et prosjekt som arbeider med informasjon, tekniske løsninger og rutiner knyttet til studentmobilitet. Det er utviklet nye tekniske løsninger og det er anbefalt tiltak for å styrke informasjonsarbeidet. Det er også arbeidet med kvalitetssikring av rutiner i søknadsprosessen for inn- og utreise. De nye tiltakene bør også danne utgangspunktet for vurderinger av arbeidsdelingen når det gjelder de administrative tjenestene.

1.3 Avgrensning av mandatet

«UiB – et internasjonalt anerkjent forskningsuniversitet» er tittelen på UiBs nåværende strategidokument. Tittelen forplikter og skaper forventninger om at internasjonalisering ved Universitetet i Bergen handler om å være et internasjonalt forskningsuniversitet, med anerkjente samarbeidspartnere i andre land, utdanning med høy internasjonal kvalitet, og konkurransedyktig forskning. For å nå dette målet må UiB også ha høy internasjonal kompetanse i sin administrative stab, både i fagmiljøene og sentralt.

Det er i utgangspunktet ikke i delprosjektets mandat å diskutere internasjonalisering som helhet. Samtidig ønsker arbeidsgruppa å påpeke at mandatet peker på tjenester som overlapper med andre nærliggende deler av internasjonaliseringsfeltet. I arbeidet med prosjektet har det dermed vært nødvendig å diskutere områder av internasjonaliseringen ved UiB som ikke direkte berøres i mandatet. Det har vist seg at utfordringene vi har identifisert ikke utelukkende har latt seg løse innenfor rammene av gruppas mandat. Dette har hatt innvirkning på tiltakene vi foreslår, både når det gjelder tjenester til inn- og utreisende studenter og oppfølging av internasjonale samarbeidsavtaler. Der det har vært nødvendig etterspør vi strategiske rammer og tiltak for hele feltet.

En viktig forutsetning som også har påvirket gruppas arbeid er en forventning om at internasjonaliseringsfeltet vil vokse i omfang de neste årene. Vekst alene vil kreve utbygging og tilpassing av tjenestene vi gir, selv for tjenester som fungerer godt i dag. For å ta høyde for denne utviklingen på en god måte, og for at tjenestene skal oppfylle våre forventninger, ber vi under alle mandatpunktene om at det utarbeides eksplisitte mål for tjenestene.

Arbeidsgruppa har vurdert og vektlagt ulike prinsipper og hensyn som kan legges til grunn for arbeidsdelingen mellom sentraladministrasjonen og fakultetene i arbeidet med utveksling, avtaleadministrasjon og profilering. Gruppa har lagt særlig vekt på

- hvordan UiB fremstår utad for studenter, partnere og andre
- hensynet til studentene som hovedmålgruppe for tjenestene

- hvordan oppgaver kan fordeles hensiktsmessig etter behov for fagnærhet og eventuelle stordriftsfordeler
- hvordan oppgavene kan løses mest effektivt

Internasjonalisering av forskerutdanningen omtales ikke i gruppas mandat og har ikke blitt diskutert eksplisitt som del av dette delprosjektet. Å komme med anbefalinger for organisering av denne delen av internasjonaliseringsarbeidet ved UiB vil kreve en større utredning av omfang og behov. Vi har anbefalt OU-prosjektets styringsgruppe om å ta dette videre. Samtidig vil det være naturlig å se på muligheten for en samordning av internasjonaliseringen av forskerutdanningen med internasjonaliseringstjenestene for studenter på lavere nivå. Slik sett berører arbeidsgruppas forslag til tiltak også i flere tilfeller forskerutdanningen.

2.0 Tjenester til støtte for inn- og utreisende studenter

Mandat: Gi anbefalinger til arbeidsdelingen mellom Studieadministrativ avdeling og fakultetene når det gjelder tjenester til støtte for inn- og utreisende studenter. Saksflyten mellom nivåene skal gjennomgås og anbefalingene skal sikre at vi har god ressursutnyttelse og riktig kompetanse i tjenestene.

Tjenestene til støtte for inn- og utreisende studenter er delt mellom Studieadministrativ avdeling (SA) og fakultetene. Arbeidsgruppa har gått igjennom tjenestene ved å innhente informasjon fra Studieadministrativ avdeling, nettsider og medarbeidere på feltet, samt gjennomgang av tidligere kartlegginger. Arbeidsgruppa har særlig brukt «*Grunnlagsdokument for forslag til plan for organisering av og målsetting for internasjonal studentmobilitet ved UiB*» (2003), «*Rapport om arbeidsdeling og rutiner knyttet til utreisende studenter*» (2007) og «*Innstilling om arbeidsdeling og rutiner for utreisende studenter*» (2009). En kort, oppdatert beskrivelse av tjenestene for inn- og utreisende studenter finnes som vedlegg til denne rapporten. Arbeidet med tiltakene som arbeidsgruppa anbefaler baserer seg på de overnevnte prinsippene for arbeidsdelingen, med særlig fokus på god ressursutnyttelse og høy kompetanse. Gruppa har først og fremst basert diskusjonene på tjenestene til kortidsstudenter, og ikke studenter som kommer til UiB for å ta en fullstendig grad.

2.1 Dagens situasjon

De siste 10-15 årene har UiB hatt som målsetting å øke internasjonalisering av utdanningen, og arbeidet har ført til gode resultater. Mange studenter velger nå å reise på utveksling² som del av en grad ved UiB, totalt 28 % av alle uteksaminerte studenter ved UiB i 2013. Noen av fakultetene har nådd universitetets måltall om at minst 30 % av studentene skal ha et utenlandsopphold som del av utdanningen. De fleste av disse studentene har opphold ved en partnerinstitusjon gjennom utvekslingsavtaler eller nettverk. I tillegg er det studenter som gjennomfører utenlandsopphold på egenhånd («freemovere») ved institusjoner der UiB ikke har samarbeidsavtaler. Tabell 1 viser antallet utreisende studenter per fakultet fra 2008 til 2014. Vi ser at det er tydelig økning i perioden som helhet, med rekordhøy utveksling i 2012 og 2013.

² Kravet for et godkjent utvekslingsopphold er at studenten tilbringer minst 3 måneder ved en institusjon i utlandet.

Tabell 1: Utreisende studenter 2008-2014 fordelt på fakultet

Fakultet	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
HUM	117	114	122	133	119	116	132
SV	165	203	182	202	196	154	134
PSYK	120	68	105	72	56	61	43
MN	91	96	92	68	67	92	58
JUS	127	192	208	135	116	123	98
MOF	64	85	52	39	42	27	32
UiB (uspes. enhet)	-	-	-	-	2	1	-
Totalt	684	758	761	649	598	574	497

Kilde: DBH

Samtidig kommer det hvert år flere utenlandske studenter for å studere ett eller to semestre, eller en hel grad, ved UiB (se tabell 2). Når vi samholder tallene for inn- og utreisende studenter er det tydelig at UiB mottar flere studenter enn vi sender ut, en ubalanse som har økt de siste årene.

Tabell 2: Innreisende studenter 2008-2014 fordelt på fakultet

Fakultet	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
HUM	155	153	152	121	135	120	147
JUS	153	167	132	94	87	108	83
MN	197	176	134	147	166	157	166
MOF	78	99	66	69	68	36	71
PSYK	59	63	65	70	43	37	33
SV	289	300	274	222	204	187	211
UiB (uspes. underenhet)	-	-	-	-	1	-	-
Totalt antall per år	931	958	823	723	704	645	711

Kilde: DBH

2.1.1 Utreisende studenter

Tjenestene til utreisende studenter er fordelt mellom fakultetene og Seksjon for internasjonalisering av studier (SIS) ved Studieadministrativ avdeling (SA). Ved fakultetene er det stor variasjon i hvordan de ulike fagmiljøene tilrettelegger for utveksling for sine studenter. For noen miljøer og studieprogrammer er utvekslingen særlig integrert i utdanningen, med tilrettelagte opplegg og få valgmuligheter. Andre studieprogrammer har et større innslag av frie studiepoeng som kan benyttes, og utenlandsoppholdet kan i større grad tilpasses studentens egne ønsker når det gjelder fagvalg, valg av destinasjon og omfang. Dette kan vi i grove trekk si at tegner et skille mellom profesjonsfakultetene Det medisinsk-odontologiske fakultet (MOF) og Det juridiske fakultet (JUS), og allmennfakultetene, Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV), Det humanistiske fakultet (HF) og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN), samt Det psykologiske fakultet (PS). Administrasjonen av utveksling lokalt og arbeidsfordelingen mellom fakultetene og SA preges av dette.

Tabell 3: Fordeling av tjenester til utreisende studenter mellom fakultetene og sentraladministrasjonen

	Fakultetene	Sentraladministrasjonen
Utreisende studenter	<ul style="list-style-type: none"> • Inngåelse og forvaltning av lokale avtaler • Nettsider • Uttak* og nominasjon** for lokale avtaler • Orienteringsmøter og veiledning • Faglig og generell oppfølging av studentene • Godkjenning av utenlandsopphold 	<ul style="list-style-type: none"> • Forvaltning av sentrale avtaler • Støtte til avtaleforvaltning lokalt • Nettsider og brosjyrer • Uttak og nominasjon for sentrale avtaler og Erasmus+-avtaler for noen fakultet • Generell oppfølging av studenter • Beredskap

*JUS, MOF og MN for alle Erasmus+-avtaler. Alle fakultetene for lokale bilaterale avtaler.

**JUS og MOF for alle Erasmus+-avtaler. Alle fakultetene for lokale bilaterale avtaler.

Tydeligst ser vi et skille mellom profesjonsfakultetene og allmennfakultetene når det gjelder behandling av søknader om utveksling, som illustrert i tabell 3. Profesjonsfakultetene (JUS og MOF) gjør arbeidet med uttak og nominasjon av studenter til utveksling og søknad om utvekslingsplass ved vertsinstusjonene for alle sine Erasmus+-avtaler. MN deltar i et pilotprosjekt de de også gjør uttaket av studenter til sine Erasmus+-avtaler, mens SA nominerer studentene til de utenlandske lærestedene. De resterende fakultetene har i mindre grad ønsket å løse disse oppgavene lokalt, og begrunner dette med at det i liten grad knyttes faglige vurderinger til søknadsbehandlingen, samt at det er stordriftsfordeler med å løse disse oppgavene sentralt. For SV, HF, PS og delvis MN gjør derfor sentraladministrasjonen dette arbeidet.

Oppfølgingen av studenter som skal reise på utveksling er som hovedregel delt mellom fakultetene og SA etter om det er spørsmål som krever kjennskap til fag og studier eller om det er spørsmål av mer generell og praktisk karakter. Fakultetene står for veiledning av studentene i spørsmål om valg av utvekslingsdestinasjon og fag, mens SA i større grad, men ikke utelukkende, gir veiledning om søknadsbehandling. Veiledning om utveksling og oppfølgingen av studentene etter uttaket og frem til utvekslingen skal godkjennes skjer både lokalt og sentralt. Ved profesjonsfakultetene MOF og JUS skjer denne oppfølgingen i større grad lokalt enn ved de andre fakultetene.

Forvaltningen av avtaleporteføljen er nærmere beskrevet i kapittelet «*Oppfølging av internasjonale samarbeidsavtaler*».

2.1.2 Innreisende studenter

Tjenestene til innreisende studenter er i stor grad koordinert ved Seksjon for studieadministrasjon ved Studieadministrativ avdeling. Mellom sentraladministrasjonen og fakultetene er arbeidet også her relativt tydelig fordelt etter skillet mellom spørsmål som krever fagnære vurderinger, og mer generelle administrative oppgaver. Den overordnede organiseringen av opptak og mottak skjer ved SA, mens fakultetene bidrar med faglige vurderinger og veiledning av søkere og innslag i mottaket. Utforming og drift av studietilbud for og oppfølgingen av innreisende studenter skjer lokalt. Arbeidsfordelingen mellom SA og fakultetene fremstår som effektiv og hensiktsmessig (se tabell 4).

Tabell 4: Fordeling av tjenester til innreisende studenter mellom fakultetene og sentraladministrasjonen

	Fakultetene	Sentraladministrasjonen
Innreisende studenter	<ul style="list-style-type: none">• Studietilbud på engelsk• Informasjon og veiledning• Søknadsbehandling• Studentmottak	<ul style="list-style-type: none">• Annonsering• Søknadsbehandling• Opptak• Studentmottak

2.2 utfordringer

Et utgangspunkt for dagens organisering av tjenestene til inn- og utreisende studenter er at faglige spørsmål skal løses i fagmiljøene, mens mer generiske oppgaver, blant annet knyttet til opptak, annonsering og generell veiledning og rammebetingelser, kan løses sentralt i organisasjonen. I sitt arbeid har gruppa vektlagt at faglige oppgaver skal ivaretas lokalt. Samtidig mener vi at det kan være svært ressursbesparende og mer effektivt å samle saksbehandlingen av oppgaver som er felles for fakultetene i sentralavdelingene. Dette kan skape stordriftsfordeler og frigjøre ressurser i den fagnære administrasjonen. Disse vurderingene har vært veiledende i gruppas diskusjon av utfordringer i tjenestene til inn- og utreisende studenter.

2.2.1 Variasjon i arbeidsdelingen

Fordi de ulike fakultetene løser oppgavene knyttet til utreisende studenter på ulike måter, preges dette arbeidsfeltet av mange forskjellige rutiner for de samme typene oppgaver. Dette gjelder først og fremst ulike deler av uttaket av utvekslingsstudenter. Bakgrunnen for variasjonen i arbeidsdelingen mellom fakultetene kan vi forstå ut fra både faglige og ressursmessige vurderinger.

Ved profesjonsfakultetene inngår, som tidligere nevnt, utvekslingsoppholdet i større grad som en integrert del av utdanningen. Tidspunkt for utvekslingen, destinasjon og fagvalg begrenses av hvordan oppholdet kan inngå som en faglig fullverdig del av studieprogrammet. Gruppa forstår det som hensiktsmessig at disse fakultetene er mer involvert i ulike deler av saksbehandlingen knyttet til studentutveksling. Slik kan de faglige vurderingene gjøres parallelt med og virke veiledende for de mer praktiske og generiske sidene av uttaket.

Ved fakultetene der studentene har større valgfrihet med tanke på valg av destinasjon og fag, er det i mindre grad behov for faglige vurderinger i søknadsprosessen og oppfølgingen av partnerinstitusjonene. Disse fakultetene har dermed mindre behov for å være involvert i uttaket og nominasjonen av utvekslingsstudenter.

Noe av bakgrunnen for variasjonen i tjenestene til utreisende studenter ligger også i påtrykket for desentralisering av oppgaver fra sentraladministrasjonen de siste årene. Det har særlig vært en bevegelse mot at flere oppgaver knyttet til søknadsbehandlingen skal løses lokalt ved fakultetene. Et eksempel på dette er blant annet prøveprosjektene der større deler av administrasjonen ved uttak av utreisende studenter gjøres ved MN, på samme måte som det hittil har blitt gjort ved profesjonsfakultetene. Endringen i organiseringen av Søknadsweb, der søknadene om utveksling nå knyttes til det enkelte fakultet og slik tilrettelegger for lokal søknadsbehandling, er en forlengelse av dette. For lokale bilaterale avtaler som har blitt inngått de siste årene har SA overlatt

administrasjonen av uttaket og oppfølgingen av studentene til fakultetene, også ved allmennfakultetene og Det psykologiske fakultet som ikke normalt løser disse oppgavene.

Bakgrunnen for denne desentraliseringen av oppgaver kan vi blant annet forstå som en reaksjon på at tjenestene knyttet til studentutveksling ved Studieadministrativ avdeling er overbelastet. SA melder i kartleggingen av behov for administrative tjenester våren 2014 at fakultetene bør overta flere driftsoppgaver, slik at de kan omdisponere sine ressurser til å arbeide mer strategisk. Ønsket om å styrke den faglige forankringen av utvekslingen kan også ha bidratt til desentraliseringen av oppgaver. På samme tid melder noen av fakultetene at sentraladministrasjonen bør løse flere generiske oppgaver, fordi det er lite hensiktsmessig å løse disse på fakultetsnivået. Til grunn for dette legger fakultetene blant annet vurderinger av hvor det er behov for fagnær saksbehandling, hvordan vi på best måte kan utnytte kompetanse på dette saksfeltet og hvordan vi i større grad kan effektivisere arbeidet med utreisende studenter. Når volumet på oppgavene er lite, er det svært ressurskrevende for fakultetene å opprettholde kompetanse for å løse oppgavene på en god måte. Dette er særlig tilfelle med oppgaver som sentraladministrasjonen har mer erfaring med og kompetanse for å løse, for eksempel uttak og nominasjon av utvekslingsstudenter. Med stor spredning av saksbehandlingen på mange nivåer i organisasjonen risikerer vi dublering av arbeidsoppgaver, lite rom for kompetansebygging og pulverisering av ansvar innenfor feltet.

Mangelen på en enhetlig organisering gjør dette arbeidsfeltet svært komplekst. Dette gjelder særlig for Studieadministrativ avdeling, som må forholde seg til fakultetenes mange lokale tilpasninger. SA og flere fakulteter melder i kartleggingen at det er behov for en tydeliggjøring av arbeidsdelingen. Samtidig er det viktig at arbeidsdelingen mellom sentraladministrasjonen og fakultetene tilrettelegger for de behovene fagmiljøene har. Kompetanse og ansvar må plasseres slik at oppgaver løses på rett nivå. Dagens organisering av tjenestene ved JUS og MOF kan slik sett være den mest hensiktsmessige for disse fakultetene. En eventuell endring i organiseringen av tjenestene bør ikke innebære at disse fakultetene må endre på en arbeidsdeling de opplever som velfungerende.. Skjevheten i fakultetenes ressursbruk lokalt må vi i så fall være oppmerksomme på når det gjøres endringer i arbeidsdelingen. I og med at noen av fakultetene løser flere oppgaver lokalt, så har de også dedikert en større andel av sine ressurser til arbeidet enn ved andre fakulteter, der SA løser de samme oppgavene på deres vegne. I tillegg må ressursene ved SA dimensjoneres i forhold til vekst i studentutveksling de neste årene og god utnyttelse av stordriftsfordelene innenfor dette arbeidsfeltet.

Tiltak 1 Sentralisere arbeidsoppgaver med stordriftsfordeler

På institusjonsnivå fremstår organiseringen av tjenestene for utreisende studenter som noe uoversiktlig, med flere lokale løsninger. Arbeidsgruppa mener at det er behov for en tydeligere arbeidsdeling og en klar målsetting om hvordan dette feltet skal administreres.

Endringer i arbeidsfordelingen bør skje etter en vurdering av hvor det er behov for fagnær saksbehandling og hvor det kan finnes stordriftsfordeler. Saksbehandlingen som ikke er fagspesifikk og som vil være lik for alle avtaler og uavhengig av fagområde, kan skje på sentralt nivå. Dette gjelder særlig oppgaver som uttak av utreisende studenter (ulikt for fakultetene), kompetanse på avtaleinngåelse og kompetanse på fellesgrader og forvaltning av avtaleverk. Det kan være kostnadseffektivt å samle den tekniske ekspertisen hos saksbehandlere i sentraladministrasjonen

som har avtale- og søknadsadministrasjon som en del av sitt fagfelt, og som til enhver tid er oppdatert på de administrative rutiner og regler som gjelder for utveksling. Et overordnet ansvar for opptaksprosessen i sentraladministrasjonen kan også sikre fordeling og bruk av utvekslingsplassene på en god måte og gjøre kontakten med partneruniversitetene entydig. Samtidig må SA fortsatt løse oppgavene i samråd med fakultetene og på en god måte ivareta deres behov. Det er ikke gruppa sitt ønske å endre på rutiner som fungerer godt i dag, og eventuelle endringer må dermed ta høyde for fortsatt variasjon mellom fakultetene.

En slik sentralisering av oppgaver med betydelige stordriftsfordeler kan bidra til å forhindre pulverisering av kompetanse og ansvar. Å vedlikeholde kompetansen på de generelle rammebetingelsene for utveksling er svært ressurskrevende for fakultetene og kan hindre videre utvikling av tilbudet. Sentraliseringen av oppgaver som blant annet generell veiledning av studentene og forvaltning av rammebetingelsene for utveksling, kan bidra til at disse oppgavene løses mer effektivt og med bedre og mer tilpasset kompetanse i sentraladministrasjonen. Fakultetene bør på sin side konsentrere sine ressurser om å ivareta de faglige aspektene av avtalen, særlig faglig tilrettelegging, rekruttering og oppfølging. Ved å legge generisk saksbehandlingen til sentralnivået, vil fakultetene kunne arbeide målrettet mot forankring av utvekslingsavtalene i fagmiljøene og kvalitetssikring av de avtalene som de til enhver tid anbefaler for sine studieprogram. Dette bør bidra til at fakultetene utvikler høy kompetanse og god kvalitet på disse feltene, noe som igjen vil gagne studentene som bruker tjenestene og sikre fortsatt høy rekruttering til utveksling ved studieprogrammene.

Sentralisering av arbeidsoppgaver knyttet til inn- og utreisende studenter diskuterer vi videre i kapittel 5 «*Forslag til organisering av internasjonaliseringsvirksomheten*».

2.2.2 Arbeidsdelingen ved SA

Ved Studieadministrativ avdeling er det Seksjon for internasjonalisering av studier som tar seg av utreisende studenter, mens Seksjon for studieadministrasjon koordinerer søknadsbehandling for og mottak av innreisende studenter i samråd med fakultetene. Opptak og mottak av internasjonale studenter er dermed organisert sammen med det ordinære studentopptaket og -mottaket, adskilt fra arbeidet internasjonalisering for øvrig. Fakultetene melder at tjenestene som ytes ved SA for både inn- og utreisende studenter er gode. Samtidig opplever de ikke at delingen av ansvaret for tjenestene mellom to forskjellige seksjoner er optimal. For arbeidsgruppa fremstår denne organiseringen som et mulig punkt for fragmentering av internasjonaliseringsarbeidet.

På den ene siden kan det være effektivt å gjennomføre opptaket og mottaket i semesterstart som en helhet, slik denne organiseringen tilrettelegger for. På den annen side betyr dette at det overordnede arbeidet med innreisende studenter ikke er samorganisert med det øvrige internasjonaliseringsarbeidet ved UiB. Mottaket av internasjonale studenter avhenger av spesialiserte tjenester og kompetanse på internasjonaliseringsfeltet. Koordineringen og utviklingen av mottaket bør være et resultat av vurderinger av behov som er spesielle for disse studentene og av hvordan UiB ønsker å fremstå ovenfor våre partnere. Gruppa mener at dette er oppgaver som kan tjene på å bli løst i sammenheng med andre oppgaver innen internasjonalisering av utdanning.

Fakultetene opplever at delingen av arbeidet med innreisende- og utreisende studenter ved SA kan føre til uklar kommunikasjon mellom nivåene. Det er utfordrende for fakultetene å vite hvem ved Studieadministrativ avdeling de får henvendelser fra og hvem de kan henvende seg til med ulike spørsmål. Arbeidsgruppa mener at det er behov for å vurdere om en endring av denne organiseringen vil kunne bidra til en mer helhetlig organisering av arbeidsfeltet.

Tiltak 2 Samorganisere internasjonalsiseringsfeltet ved SA

Arbeidsgruppa mener at det vil være mer hensiktsmessig om opptak og mottak av internasjonale studenter ble ivaretatt innenfor samme seksjon som det øvrige arbeidet med internasjonalsisering av utdanning. En slik sammenslåing vil gjøre det enklere for organisasjonen å se arbeidsfeltene i sammenheng, og vil også bidra til å synliggjøre ansvars- og kommunikasjonslinjene mellom SA og fakultetene. Samordningen vil også kunne bidra til et mer helhetlig fokus på internasjonalsisering som et spesialisert område for UiBs virksomhet.

Samorganisering av internasjonalsiseringsarbeidet ved SA diskuterer vi videre i kapittel 5 «*Forslag til organisering av internasjonalsiseringsvirksomheten*».

3.0 Oppfølging av internasjonale samarbeidsavtaler

Mandat: Anbefale hvordan de sentraladministrative tjenestene som følger opp internasjonale samarbeidsavtaler bør koordineres for å bidra til bedre sammenheng mellom utdanning og forskning.

3.1 Dagens situasjon

Ved UiB har fagmiljøene bred kontakt med utdannings- og forskningsinstitusjoner i utlandet, både formelt og uformelt, på institusjonsnivå og mellom fagmiljøer og forskere. Samarbeidene gjelder blant annet felles studieprogram, utveksling av studenter og ansatte, forskningsprosjekter, forskerutdanning, forskningsgrupper og kontakt innenfor forskningsfelt og regioner. Vi vil i den videre diskusjonen bruke «avtaler» om avtaler om utveksling og om generelt, akademisk samarbeid. Andre typer avtaler og kontrakter av mer kommersiell karakter, gjerne knyttet til eksterntfinansierte forskningsprosjekter, har ikke blitt diskutert av arbeidsgruppa som del av dette punktet i mandatet.

Mye av samarbeidet med institusjoner i utlandet er formalisert gjennom avtaler på ulike nivåer i organisasjonene. Mens studentutveksling må være del av en formell avtale med en institusjon eller et fagmiljø, så kan ulike samarbeid på forskningssiden baseres på mer uformelle eller mindre spesifikke avtaler. Det finnes en rekke nivåer i organisasjonen avtalene kan inngås på, og det finnes flere ulike typer avtaler som kan inngås på de ulike nivåene. Avtalene kan i tillegg inkludere en eller flere typer samarbeid, blant annet intensjonsavtaler, generelle institusjonsavtaler, rene studentutvekslingsavtaler og så videre. De ulike typene avtaler som kan inngås om internasjonalt samarbeid er beskrevet nærmere i notatet «*Administrativ forvaltning av UiBs avtaleportefølje*» fra 2006.

Administrasjonen av utvekslingsavtaler; inngåelse, vedlikehold og tilrettelegging, er delt mellom SA og fakultetene etter typen avtale og avtaleomfang. UiB har en del bilaterale utvekslingsavtaler på institusjonsnivå, i tillegg til avtaler som gjelder flere fagmiljøer og fakulteter, som administreres sentralt. Erasmus-avtaler og mindre bilaterale avtaler administreres lokalt. Fagmiljøene tar initiativ til, inngår og følger opp samarbeidsavtaler. SA og fakultetene har begge ansvar for registrering og

forvaltning av studentutvekslingsavtaler. Avtalene registreres i Felles studentsystem (FS) ved SA og er tilgjengelig i en database på UiBs nettsider om utveksling.

Alle utvekslingsavtaler skal inngå som en integrert del av utdanningene vi tilbyr ved UiB. Tilknytningen mellom avtaler og studieprogrammene har det siste året vært tema for et mobilitetsprosjekt ved SA, som blant annet har hatt som målsetting at utvekslingsavtalene skal bli mer tilrettelagte og i større grad forankret i fagmiljøene. Utveksling gjennom slike tilrettelagte avtaler skal bidra til å øke kvaliteten på læringsutbyttet for det aktuelle studieprogrammet. For å oppnå dette har fagmiljøene gjennomgått sine utvekslingsavtaler, og utvalgte avtaler har blitt knyttet til hvert studieprogram som et tilrettelagt tilbud.

Forskningsadministrativ avdeling (FA) og fakultetene har ansvar for forvaltningen av andre sentrale samarbeidsavtaler. Det gjelder intensjonsavtaler om samarbeid (MoU) og generelle avtaler om akademisk samarbeid for forskning, forskerutdanning og forskermobilitet. I tillegg har FA også ansvar for avtaler knyttet til bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter (BOA). Det finnes i dag ingen database for disse avtalene, men det eksisterer en manuelt oppdatert oversikt ved FA.

3.2 utfordringer

3.2.1 Avtaleverket

Som det blir beskrevet i «*Administrativ forvaltning av UiBs avtaleportefølje*» vil ikke alltid nivået i organisasjonen hvor avtalen blir inngått reflektere avtalens innhold. Dette kan komme av at samarbeidsinstitusjonene har krav til nivået avtalen plasseres på. I tillegg er avtaleinngåelser ved UiB i liten grad regulert internt i organisasjonen, også når det kommer til type avtale og innhold. Det finnes i mange tilfeller flere forskjellige avtaler med de samme institusjonene, og avtalene er forankret på forskjellige nivåer i organisasjonen. Dette medfører at avtaleverket ved UiB er svært uoversiktlig.

Det er behov for å utvikle tydelige rammer for inngåelse og administrasjon av internasjonale samarbeidsavtaler, for å sikre hvordan avtalene brukes og utvikle felles praksis for inngåelse av slike avtaler. Det må avklares hvem som eier de ulike avtalene og hvordan vi sikrer kompetanse på rett nivå til å administrere disse. Det er i tillegg behov for å ha en tydelig politikk på hvordan vi ønsker å organisere samarbeidet vårt med utenlandske partnere. Dette bør inkludere vektlegging av strategiske satsinger og partnere, kriterier for å prioritere institusjoner, land og regioner i vårt samarbeid, hvilke typer avtaler som bør inngås med ulike typer institusjoner, og hvilke strategiske målsettinger vi har med vår internasjonale avtaleportefølje.

Tiltak 3 Oppdatere rammeverk for avtaler om internasjonalt samarbeid

Arbeidsgruppa ønsker en tydeligere politikk på og koordinering av avtaleinngåelser. Vi foreslår at de som arbeider med internasjonale samarbeidsavtaler i sentraladministrasjonen bidrar til å oppdatere notatet fra 2006 om administrativ forvaltning av UiBs avtaleportefølje. Målsetningen for arbeidet skal være å plassere, utvikle og synliggjøre den sentraladministrative støttefunksjonen ved inngåelse, vedlikehold og avslutning av samarbeidsavtaler. Det må også lages en veileder for hvordan fagmiljøene skal gå frem når de ønsker å inngå samarbeidsavtaler. Veilederen må gi retningslinjer for hva som skal være grunnlaget for å inngå en samarbeidsavtale og hvordan dette påvirker avtalens

innhold. Den må også redegjøre for kriteriene for at en avtale skal inngås, på hvilket nivå i organisasjonen ulike typer avtaler skal ligge og hvor i organisasjonen den skal administreres. De oppdaterte rutinene må gjøres tilgjengelige på UiBs ansattssider og formidles til fagmiljøene gjennom møter og kursing. Et oppdatert rammeverk for avtaleforvaltning ved UiB vil gjøre det lettere for vitenskapelig ansatte å følge opp samarbeidspartnere i utlandet og ta initiativ til samarbeidsavtaler, med god administrativ støtte lokalt.

Det er en forutsetning for denne oppdateringen av rammeverket at UiB utvikler en helhetlig politikk for samarbeidsavtaler innen utdanning og forskning. Det må nedsettes politiske og strategiske rammer for UiBs internasjonale samarbeid, inkludert retningslinjer for prioritering av strategiske partnere, land og regioner og hvilke målsettinger vi har for vår internasjonale avtaleportefølje.

3.2.2 Administrativ støtte

Nivået i organisasjonen en samarbeidsavtale blir inngått på, vil også være bestemmende for hvor avtalen skal saksbehandles, administreres og følges opp. Samarbeidsavtaler skal først og fremst opprettes på initiativ fra fagmiljøene, men det er i mange tilfeller uklart for fagmiljøene hvilke rutiner de skal følge for å inngå avtaler, hva en avtale bør inneholde og hvordan en ny avtale står i forhold til universitetets øvrige avtaleverk. Hvordan vi løser disse oppgavene internt påvirker vår kontakt, relasjon og vårt samarbeid med våre internasjonale partnere. Det er viktig at UiB fremstår som profesjonelt og tydelig i arbeidet med inngåelse og fornying av våre samarbeidsavtaler.

Det overordnede ansvaret for UiBs internasjonale samarbeidsavtaler bør ligge i sentraladministrasjonen – dette for å sikre en enhetlig forvaltning av avtalene, uavhengig av hva slags type samarbeid en avtale gjelder. Samtidig må vi sikre den daglige driften av avtalene i fagmiljøene, der avtalene er forankret. Arbeidsgruppa mener det er behov for å dedikere en ressurs til dette arbeidet. Samtidig krever en slik gjennomgående forvaltning av avtaleverket både tydelige rutiner og rammer for avtaleinngåelse, som beskrevet over i tiltak 3, samt en felles database for å registrere alle samarbeidsavtaler ved institusjonen (se tiltak 5).

Tiltak 4 Opprette dedikert ressurs for avtaleadministrasjon

Arbeidsgruppa ønsker at ledelsen skal dedikere ressurser i sentraladministrasjonen til det overordnede ansvaret for administrering av internasjonale samarbeidsavtaler. Ressursen skal ha et overordnet og helhetlig blick på UiBs avtaleverk og portefølje, gi råd til ledelsen i strategiske og politiske beslutninger om avtaleinngåelser og fornying, og bidra til samordning av avtaler for utdannings- og forskningsvirksomheten. Disse oppgavene krever at avtaleverket sees under ett, slik at hensyn knyttet til utdannings-, forsknings- og personalfeltet samordnes. En slik ressurs kan blant annet gjennomføre kartlegginger av muligheter for internasjonalt samarbeid og av etablerte samarbeid til støtte for ledelsens strategiske satsinger. Ressursen skal også gi råd og støtte til fagmiljøene ved inngåelse og fornyelse av samarbeidsavtaler, både for å sikre lokal administrativ kompetanse på avtaleforvaltning og for å tilrettelegge for utvikling av faglig samarbeid i den vitenskapelige staben. I tillegg kan ressursen støtte fagmiljøene med overordnet forvaltningen av avtaleverket, blant annet i forbindelse med fornyelse av avtaler og samordning av samarbeid på tvers av fakultetene.

3.2.3 Manglende oversikt over samarbeidsavtaler

Det finnes i dag ingen samlet oversikt over samarbeidsavtaler ved UiB. Studentutvekslingsavtalene registreres og oppdateres i FS, men det finnes ikke tilsvarende verktøy for registrering av andre generelle, akademiske samarbeidsavtaler. Oversikten som i dag oppdateres ved Forskningsadministrativ avdeling er ikke komplett og ikke tilgjengelig på intern- eller eksternt web. I organisasjonen mangler vi dermed oversikt over hvor det er etablert avtaler og det er utfordrende å samkjøre avtaler som gjelder utdannings- og forskningssamarbeid.

Det er behov for å opprette en database for registrering av internasjonale samarbeidsavtaler, først og fremst for avtaler som ikke dreier seg om studentutveksling. Målsetningen med databasen er en mer helhetlig forvaltning av internasjonale samarbeidsavtaler, og større tydelighet rundt og bedre oversikt over UiBs internasjonale partnere eksternt og internt. En slik database vil blant annet bidra til at fagmiljøene og den enkelte forsker har bedre oversikt over sine egne og institusjonens avtaler, og at de kan bruke denne kunnskapen når de setter seg mål om og inngår internasjonale samarbeidsavtaler.

Tiltak 5 Utvikle database for internasjonale samarbeidsavtaler

Arbeidsgruppa mener at det er avgjørende for koordineringen av internasjonale samarbeidsavtaler at disse samles i en felles database. UiB bør kontakte de andre universitetene i Norge for å undersøke om det er et nasjonalt behov for en database i FS, der institusjonene kan registrere alle typer internasjonale samarbeidsavtaler innen utdanning og forskning.

Hvis det ikke er mulig å finne løsninger nasjonalt, bør UiB nedsette en komité for å opprette en slik database. I 2006 ble det startet et arbeid med å utrede muligheten for å lage en database for internasjonale samarbeidsavtaler, men prosjektet ble avsluttet før utredningen var ferdig. En ny komité kan ta utgangspunkt i den tidligere komitéens arbeid. Komitéen hadde i 2006 følgende oppdrag:

- kartlegge eksisterende databaser og system for registrering og lagring av samarbeidsavtaler
- vurdere hvilke registreringsbehov som ikke er dekket gjennom disse
- vurdere hvordan eventuelle udekkede registreringsbehov kan ivaretas gjennom utvikling av ny funksjonalitet i eksisterende databaser og system og/eller om det er behov for et supplerende system
- sørge for at det blir utarbeidet en kravspesifikasjon for videre utvikling

Databasen kan om ønskelig også inkludere andre typer avtaler, for eksempel avtaler knyttet til BOA-virksomheten. Definerte brukere på fakultetene og sentralt skal kunne registrere, endre og fornye avtaler i databasen som enheten har eierskap og ansvar for. Systemforvaltning og overordnet ansvar for databasen må imidlertid ligge sentralt. Databasen bør ha en teknisk løsning som gjør det mulig å hente inn informasjon om utvekslingsavtaler som er registrert i FS, slik at informasjonen ikke må registreres flere ganger i ulike systemer.

Vi ønsker at det skal utvikles et nettgrensesnitt for databasen som gjør det mulig med standardisert publisering av samarbeidsavtalene på UiBs nettsider, at det lages en webløsning som gjør det mulig å navigere i databasen gjennom et verdenskart og at registrerte avtaler i databasen blir søkbare på nett gjennom forskjellige parametere. Ulike brukergrupper, fortrinnsvis studenter, ansatte og

eksterne, bør kunne få tilpassede visninger av samarbeidsavtalene på egnede nettsider for brukergruppa.

4.0 Ekstern profilering av studietilbud

Mandat: Anbefale tiltak for å styrke universitetets eksterne profilering av studietilbud overfor studenter i utlandet.

4.1 Dagens situasjon

Studieadministrativ avdeling har i dag hovedansvar for profileringen av UiBs studietilbud ovenfor studenter i utlandet. Hvordan vi rekrutterer studenter er redegjort for i «*Handlingsplan for rekruttering av internasjonale studenter*» fra 2012, og det er også kort omtalt i «*Rapport om studentrekruttering*» fra september 2014. Parallelt med OU-prosjektet foregår det også en større utredning knyttet til utvikling av en handlingsplan for studentrekruttering.

Mye av arbeidet med rekruttering av internasjonale studenter ser ut til å gå inn i arbeidet med UiBs engelske studiekatalog «*Study at University of Bergen*». Den gjennomgås og oppdateres hver vår i samarbeid med fakultetene og gjøres så tilgjengelig for våre samarbeidsinstitusjoner i trykt og/eller elektronisk format. Materialet blir også tatt med på messer i utlandet, men UiB har ikke tradisjon for å delta på slike rekrutteringsarenaer i særlig stor grad.

I tillegg er både sentrale og lokale nettsider viktige rekrutteringsverktøy. Nettsidene og sosiale medier er kanskje vår fremste rekrutteringsarena, der informasjonen om våre studietilbud er tilgjengelig for flest potensielle søkere. Norske og engelske nettsider, Facebook-profiler og Twitter m.fl. benyttes i rekrutteringsarbeidet både på fakultets- og institusjonsnivå. Sentralt er det tilrettelagt for profesjonelt profileringsarbeid på nett, mens fakultetene i liten grad har dedikerte ressurser til dette. Kun to av fakultetene har i dag egne kommunikasjonsrådgivere. Delprosjekt 10 «*Målrettet profilering av universitetets faglige virksomhet*» i UiBs organisasjonsutviklingsprosjekt har gått nærmere inn på denne problemstillingen i sitt arbeid.

4.2 utfordringer

4.2.1 Profileringsarenaer og studietilbud

I arbeidet med tiltaksplan for studentrekruttering som pågår parallelt med OU-prosjektet, ser SA blant annet på muligheten for å utvikle UiBs nettsider som rekrutteringsarena og bruke utreisende studenter som ambassadører for UiB hos våre partnerinstitusjoner. Flere nye rekrutteringstiltak rettet mot internasjonale studenter er foreslått i «*Notat om rekruttering av internasjonale studenter*» fra Studieadministrativ avdeling i februar 2015 og i «*Forarbeid til tiltaksplan for studentrekruttering*» som er under utvikling ved SA.

Gruppa mener at SA i arbeidet med tiltaksplan for studentrekruttering peker på noen viktige og aktuelle utfordringer ved internasjonaliseringsarbeidet ved UiB. Det er behov for å definere hvilke rekrutteringsmål vi har og om det arbeidet vi gjør for å rekruttere internasjonale studenter er tilpasset for å nå disse målene. Vi må finne ut om vi bruker de arenaene som er tilgjengelige for oss på en god måte for målbevisst rekruttering av studenter, og om de arenaene vi bruker er de rette for å rekruttere de studentene vi ønsker at skal studere ved UiB. Det er også et spørsmål hvordan vårt

rekrutteringsarbeid bidrar til å nå UiBs etablerte mobilitetsmål, blant annet ønsket om å oppnå balanse i forholdet mellom ut- og innreisende studenter.

For å rekruttere mange og gode utenlandske studenter må UiB tilby gode og relevante studier. Vekst på internasjonaliseringsfeltet vil også sette krav til det faglige tilbudet ved UiB, men det er i dag ingen sterke føringer på hvilket tilbud UiB skal ha til internasjonale studenter. I «*Handlingsplan for internasjonal virksomhet 2011-2015*» ber UiB fagmiljøene om å gjennomgå tilbudet sitt med sikte på rekruttering, men det er ikke satt noen mål for dette arbeidet. Det er heller ingen særlige insentiver til å utvikle emner eller hele studieprogram for internasjonale studenter. Resultatmidlene for studiepoengene som emnene produserer, er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for en målrettet utvikling av tilbudet. Når UiB legger sine planer for det videre arbeidet med internasjonalisering må det lokale ressursbehovet vektlegges. Dette gjelder særlig profesjonsutdanningene, der utvekslingstilbudene krever store undervisningsressurser.

For et målrettet og godt arbeid med engelske studietilbud er det behov for ressurser og en tydelig tanke rundt hvorfor studentene skal velge UiB fremfor andre institusjoner. For å sikre rekrutteringen av gode internasjonale studenter mener arbeidsgruppa at det er behov for å gjennomgå og vurdere tilbudet av engelske emner og programmer etter behov og kvalitet.

Tiltak 6 Utarbeide egen strategi for rekruttering av internasjonale studenter

Arbeidsgruppa ser frem til at tiltaksplanen for rekruttering ferdigstilles. Samtidig ønsker vi at det skal utvikles en klar strategi for dette arbeidet som kan bidra til at UiBs rekruttering blir mer målrettet. Målrettet rekruttering forutsetter at vi har definert hvem som er målgruppene og hva vi ønsker å oppnå med rekrutteringsarbeidet. Vi må definere hva UiB skal være som internasjonalt universitet.

Strategien må også legge rammer for å utvikle studietilbudet for internasjonale studenter, i tråd med de definerte målgruppene og målsettingene for innveksling av studenter. Det er fagmiljøenes ansvar å tilby studieprogram og emnetilbud, men målsetninger på institusjonsnivå vil kunne bidra til å gi retning til den videre utviklingen av studietilbudet. Målsetningen må være at fagmiljøene kan arbeide for å utvikle studietilbud som er unike for UiB og som bidrar til at vi kan konkurrere om de beste studentene på det internasjonale utdanningsmarkedet. Institusjonens rekrutteringsstrategi må derfor gi rammer for utviklingen av nye engelskspråklige utdanningstilbud og tilretteleggingen av det eksisterende tilbudet. Et redskap for å iverksette en strategi for rekruttering av internasjonale studenter kan være å tilby insentivmidler til fagmiljøer som ønsker å drive målrettet utvikling av sitt engelske studietilbud.

Tiltak 7 Legge om UiBs engelske nettsider og bruk av sosiale media

Arbeidsgruppa mener at UiBs engelske nettsider må omlegges radikalt og tilpasses en internasjonal målgruppe. I dag er de engelske sidene et speil av de norske nettsidene, og informasjonen som formidles er ikke tilpasset ulike internasjonale målgrupper i tilstrekkelig grad. De engelske nettsidene må dekke behovene til eksisterende internasjonale studenter og ansatte. Samtidig er det svært viktig at nettsidene formidler det internasjonale universitetet til eksterne brukere. Internasjonal forskning og utdanning, internasjonalt samarbeid og utveksling bør være hovedsaker på en slik nettside. For å rekruttere studenter mer aktivt på nett støtter vi forslaget om å utvikle egne landingssider for ulike målgrupper i «*Forarbeid til tiltaksplan for studentrekruttering*». På sidene må det settes fokus på de unike mulighetene studenter ved UiB får, i tråd med brosjyren «*Study at University of Bergen*».

UiB bør også være synlig som internasjonalt universitet i sosiale medier. For å oppnå dette bør det utvikles egne engelske profiler for UiB i ulike sosiale medier. Profilene kan ha rekruttering som hovedmål, men kan også bidra til annet profileringsarbeid overfor internasjonale partnere og interessenter. Engelske profiler kan bidra til å lede trafikk inn på nye og forbedrede engelske nettsider gjennom å hente opp informasjon fra disse sidene.

4.2.2 Målgrupper

Med en mer målrettet rekruttering på ulike arenaer er det behov for en tydelig strategi for hvilke studenter vi ønsker å rekruttere. Vi må beslutte om vår fremste målgruppe er studenter ved våre avtaleuniversiteter, eller om det er alle utenlandske studenter. Det er mulig å sette seg mål om å rekruttere studenter fra utvalgte land, slik det også fremgår av «*Handlingsplan for internasjonal virksomhet*», eller definere andre særlig grupper vi ønsker å rekruttere. Arbeidsgruppa mener at det er behov for i større grad å tilrettelegge for at de «riktige» studentene søker seg til UiB.

Rekrutteringen av studenter preges av de ulike finansieringsordningene som er tilgjengelige. Deres valg av studiested påvirkes av deres muligheter til finansiering av studier og levekostnader. Slik sett kan vi skille mellom studenter innenfor Erasmus+-ordningen, studenter som søker på kvoteplasser og som søker på andre stipendordninger (Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) m.m.), og selvfinansierende studenter på program og på utveksling. Det er også et skille mellom studenter som ønsker å søke seg inn på et fullt studieprogram ved UiB, og de som vil ta ett eller to utvekslingssemester. De ulike finansieringsordningene er beskrevet i tabell 5.

Tabell 5 Finansieringsordninger

	Programstudenter	Kortidsstudenter
Innreisende studenter fra EU	Selvfinansierende Fellesgradsstipender Andre stipendordninger	Erasmus+ Selvfinansierende Andre stipendordninger
Innreisende studenter fra utenfor EU	Kvoteplasser Selvfinansierende Andre stipendordninger	Andre stipendordninger Nytt Erasmus+-stipend

Tiltak 8 Tilrettelegge for økt bruk av stipendmidler

Arbeidsgruppa mener at UiB kan jobbe mer målrettet med å rekruttere studenter innenfor andre finansieringsordninger enn de som brukes mest i dag. En eksplisitt strategi for rekruttering av internasjonale studenter kan gjøre det mulig systematisk å rekruttere studenter i våre målgrupper som ikke har tilgang på de vanlige finansieringsordningene.

Ved å bygge kompetanse og jobbe systematisk med utlysninger i SIUs og EUs utdanningsprogrammer, kan vi mer målrettet rekruttere studenter fra regioner, land og universiteter der UiB har strategiske interesser. Utlysningene kan gjelde stipender knyttet til ulike fag eller regioner, og konsortier om samarbeid innen spesifikke geografiske områder om spesielle forsknings- eller utdanningstema, utvikling av kurs/programmer og utveksling av studenter og ansatte. I dag søker UiBs fagmiljøer i liten grad på slike midler og det finnes ikke ressurser i sentraladministrasjonen til å bistå fagmiljøene i noen særlig grad med å utvikle søknader til slike programmer. Et unntak har vært International credit mobility i Erasmus+, som gir anledning til utveksling fra land utenfor Europa. Utlysningen i dette programmet er organisert sentralt ved UiB, som gir bistand til fagmiljøene.

Tilretteleggingen kan bestå i å mobilisere fagmiljøene til å søke om midler og gi oppfølging i søknadsprosessen.

Arbeidsgruppa mener at UiB bør møte eventuelle tilslag på søknader om stipender fra SIU eller andre finansieringsløsninger med en tilsvarende sum som belønning fra UiB til fagmiljøet. UiB kan også øremerke egne stipendmidler til studenter fra strategiske partnere. Slike ordninger kan blant annet bidra til å nå målet om å balansere differansen mellom ut- og innreisende studenter på bilaterale avtaler. Bedre administrativ støtte og insentiver til å jobbe målrettet for rekruttering, kan motivere fagmiljøene til å jobbe mer systematisk mot sine internasjonale partnere.

Tiltak 9 Aktiv rekruttering på messer, konferanser og institusjonsbesøk

Mange institusjoner som vil tiltrekke seg flere internasjonale studenter arbeider mot sine mål gjennom å delta på ulike internasjonale utdanningsmesser og konferanser. Arbeidsgruppa mener at UiB bør prioritere å samarbeide med andre institusjoner for å profilere oss på slike messer og konferanser internasjonalt. Et eksempel på slikt samarbeid er Universitets- og høgskolenettverket på Vestlandet (UH-nett Vest) sin stand på den årlige konferansen for European Association for International Education (EAIE) i København i 2011. Standen var et samarbeid mellom UiB, Høgskulen i Volda, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskulen Stord/Haugesund. Profesjonelt rekrutteringsarbeid er ressurskrevende, men det kan være lettere å gjennomføre og gi et bedre utbytte dersom rekrutteringen baserer seg på for eksempel samarbeid med partnere i regionen. En annen mulig samarbeidspartner er SIU, som har et nasjonalt mandat fra Kunnskapsdepartementet om profilering av norske høyere utdanning i utlandet.

En mer målrettet bruk av institusjonsbesøk for å rekruttere studenter og for å vedlikeholde avtaler med våre strategiske partnere kan også bidra til å bygge UiBs internasjonale profil. Både vitenskapelig og administrativt ansatte kan bidra i profileringen av UiB dersom de enkelt kan finne informasjon om profilering, informasjonsmateriell og presentasjonsmateriale. Faglige nettverk og kontaktreiser er særlig relevant for rekrutteringen av gradsstudenter.

For at et slikt arbeid skal lykkes må vi på den ene siden beslutte hvem som er våre strategiske partnere, samtidig som vi også bør kunne tilby disse partnerne noe for å gjøre UiB til et valgbart alternativ. Unike faglige tilbud og muligheten til å ta i bruk ulike stipendordninger (jf. tiltak 8 Tilrettelegging for økt bruk av stipendmidler) kan være slike tiltak.

Også dette tiltaket mener gruppa at forutsetter en tydelig strategi for rekruttering. Hvilke studenter vi prioriterer i rekrutteringsarbeidet, avgjør hvilke messer og konferanser vi bør konsentrere vår innsats om. Det er også viktig å beslutte hvilke typer tiltak vi skal prioritere og som vi mener gir størst utbytte for våre målsettinger.

5.0 Forslag til organisering av internasjonaliseringsvirksomheten

Arbeidsgruppa mener at diskusjonen av de tre punktene i mandatet har gjort det nødvendig å se nærmere på hele internasjonaliseringsfeltet ved UiB. Tiltakene (1-9) arbeidsgruppa har foreslått så langt skal bidra til å bedre tjenestene til inn- og utreisende studenter, en mer helhetlig håndtering av UiBs avtaleportefølje og mer målrettet rekruttering av internasjonale studenter.

Samtidig vil flere av utfordringer som gruppa har diskutert i sitt arbeid dra nytte av en mer tverrgående organisering. Det strategiske arbeidet på hele internasjoniseringsfeltet bør styrkes. Tjenestene som i dag ligger spredt på tvers av de sentraladministrative avdelingene bør samordnes på en bedre måte. Sentralisering av generiske oppgaver kan skape mer effektiv administrasjon og større stordriftsfordeler på feltet. Støtten til fagmiljøene i konkrete og strategiske spørsmål knyttet til internasjonisering bør styrkes. Tjenestene knyttet til mobilitet blant fast vitenskapelig ansatte, doktorgradsstudenter og gjesteforskere bør bli bedre. Organiseringen av internasjoniseringsfeltet må bidra til et større trykk på internasjonisering i hele organisasjonen, slik at vi kan være enda mer ambisiøse i arbeidet videre.

5.1 Utfordringer

Internasjonisering er ikke et eget virksomhetsområde, men skal inngå som en del av den ordinære utdannings- og forskningsvirksomheten ved UiB. Samtidig er det særlige administrative utfordringer og strategiske mål knyttet til feltet. Det er ikke selvsagt at disse utfordringene løses på den beste måten ved å integrere administrasjonen av feltet i de seksjonene i sentralavdelingen som jobber med enten utdanning, forskning eller HR. Gruppa stiller seg tvilende til om behovet for tverrgående arbeid for å ivareta den tette relasjonen mellom internasjonisering i forskning, utdanning og personal i dag ivaretas tilstrekkelig.

Arbeidsgruppa ser også et behov for å jobbe mer strategisk med internasjonisering, og etterspør blant annet tydeligere innretting etter strategiske satsingsområder. Organiseringen av sentraladministrasjonens tjenester må tilrettelegges for at UiB sentralt har tilstrekkelige ressurser til å jobbe på et overordnet nivå når det gjelder ledelsesstøtte, men også i arbeidet med å iverksette UiBs strategiske målsettinger i organisasjonen. I kartleggingen ber også SA om at flere oppgaver knyttet til studentmobilitet overføres til fakultetene slik at de i større grad kan innta en rådgivningsfunksjon på dette feltet. De melder at dette vil kunne bidra til bedre lederstøtte og større rom for utviklingsarbeid. SA poengterer også at det vil medføre et større behov for juridiske kompetanse og utredningskompetanse enn det seksjonene innehar i dag.

Det er videre behov for at UiB som institusjon på en bedre måte løser forholdet mellom internasjonisering som et eget arbeidsfelt og som del av universitetets ulike oppdrag. Vi mener at det er avgjørende for vekst og kvalitetsheving på feltet at internasjonisering av utdanningen drar veksler på internasjoniseringen innenfor forskningen, og omvendt. Dette gjelder særlig områder som strategisk arbeid, forvaltning av sentraladministrative oppgaver, rekruttering, tjenester til studenter og ansatte, og avtaleforvaltning. Ved å samle arbeidet med internasjonisering som i dag skjer ved Studieadministrativ avdeling, Forskningsadministrativ avdeling, Kommunikasjonsavdelingen og Personal- og organisasjonsavdelingen, kan det være mulig å effektivisere og videreutvikle internasjoniseringsfeltet i tråd med nye forventninger og et økende behov for tjenester til ledelse, fagmiljø, studenter og gjester.

På bakgrunn av disse utfordringene foreslår gruppa at UiB oppretter en Internasjonal avdeling, med et eget informasjons- og servicesenter for internasjonal mobilitet.

Tiltak 10 Opprette Internasjonal avdeling

Arbeidsgruppa mener at en Internasjonal avdeling kan bidra til å samle ressursene innenfor internasjonaliseringsfeltet i enda større grad, og dermed gi bedre rom for strategisk satsing på internasjonalisering i utdanning og forskning.

En Internasjonal avdeling med eget budsjett og stillinger vil stå sterkere i «kampen» om midler til internasjonaliseringsfeltet. Avdelingen vil også skape et arbeidsfellesskap og være en ressurs for betydelig økt oppmerksomhet og profilering av UiBs internasjonale virksomhet, både internt og eksternt. I tillegg kan avdelingen romme det foreslåtte informasjons- og servicesenteret for internasjonal mobilitet.

Tabell 6 Internasjonal avdeling



Støtte til ledelsen og strategisk arbeid

Internasjonal avdeling bør ledes av en direktør med egen stab. Direktør og stab vil fungere som administrasjon og støtteapparat for UiBs ledelse (Viserektor for internasjonalisering) på feltet internasjonalisering og internasjonalt samarbeid med UiBs strategisk viktige partnere, nettverk, organisasjoner og sentre. Direktøren bør rapportere til Universitetsdirektøren og avdelingen har eget budsjett og ansatte.

Strategiske partnerskap, nettverk og profilering

Avdelingen må ha særlig ansvar for strategi og policy-saker knyttet til internasjonalisering og UiBs internasjonale virksomhet. Forslag til ansvarsområder:

- Institusjonell kontakt, koordinering, oppfølging, administrasjon, representasjon m.m. av UiBs store bilaterale partnerskap (f.eks. samarbeidet med Makerere University og University of Washington) og UiBs medlemskap i internasjonale nettverk, organisasjoner og forskjellige sentre i utlandet.
- Mobilisering av UiB ansatte, stipendiater og studenter til å engasjere seg og ta i bruk disse fellesressursene for internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid og mobilitet.
- Profilerings av UiBs faglige virksomhet, aktiviteter og resultater fra disse strategiske partnerskapene.

Internasjonale programmer og avtaler

Vi mener at et overordnet strategisk og administrativt ansvar for internasjonale samarbeidsavtaler kan ivaretas innenfor en slik avdeling. Ansvarsfelt kan være:

- Ansvar for administrasjon og forvaltning av UiBs avtaleportefølje og avtaledatabaser.
- Iverksette UiBs strategi for internasjonalt samarbeid.
- Støtte til fagmiljøene for inngåelse og fornyelse av avtaler.
- Institusjonell kontakt, koordinering, administrasjon og oppfølging av UiBs deltakelse i internasjonale utdannings- og mobilitetsprogrammer (f.eks. Erasmus+, Nordplus, Norhed, Kvote m.fl.).
- Mobilisering av UiB ansatte til å søke på utlysning i programmer for internasjonalt utdanningssamarbeid hos SIU, EU, Nordplus m.fl.
- Administrativ assistanse og hjelp til UiB ansatte som skal lage prosjektsøknader til programmer for internasjonalt utdanningssamarbeid.

Internasjonalt utvalg

Et Internasjonalt utvalg ledet av Viserektor for internasjonalisering og med Internasjonal avdeling (stab) som sekretariat vil kunne bidra til å iverksette UiBs internasjonaliseringsstrategi og sikre vedvarende satsing på feltet. Hvert fakultet kan være representert i utvalget med en vitenskapelig ansatt med ansvar for internasjonalisering. En slik organisering vil bidra til at UiB får en logisk og enhetlig struktur og organisering for sin internasjonaliseringsvirksomhet.

Internasjonalt mobilitetscenter/Centre for International Mobility

Gruppen anbefaler at UiB oppretter et eget informasjons- og servicesenter for internasjonal mobilitet, her kalt Internasjonalt mobilitetscenter, som del av Internasjonal avdeling. Vi viser her også til arbeidet i organisasjonsutviklingsprosjektets delprosjekt 4 «*Slik rekrutterer vi de beste talentene*» og 6 «*Service og kvalitet i sentrale tjenester*». Senteret bør være en førstelinjetjeneste med fysisk skranke og tilgjengelighet på nett og e-post. Vi foreslår at senteret har følgende ansvarsområder:

- Informasjon, råd, service og praktisk hjelp til inn- og utreisende utvekslingsstudenter og internasjonale studenter på stipendprogram/avtale som skal ta grad på UiB.
- Uttak og nominasjon av utreisende studenter, og opptak av innreisende studenter.
- Organisering av mottak og mottaksprogram, tilbud om norskkurs, tilbud om bolig etc. for internasjonale studenter.
- Rekruttering og profilering av UiB som internasjonalt universitet, samt bistå fakultetene med informasjon og kampanjer om utvekslingsmuligheter for UiBs studenter.

- Informasjon, service og praktisk hjelp til internasjonal mobilitet for fast vitenskapelig ansatte og stipendiater.
- Støtte til og være kontaktpunkt for internasjonale gjesteforskere og doktorgradsstudenter til UiB, blant annet for tilbud om norskkurs, bolig etc.
- Opplæring, assistanse og ressurs for fakultetene i arbeidet med internasjonal ansattmobilitet, herunder kontakt med offentlige myndigheter, Bergen næringsråd, bedrifter etc.
- Offisielt Euraxess servicesenter for UiB.
- Arrangør av UiB Staff Mobility Week.

De som betjener mobilitetscenteret må være spesialister på generelle internasjonaliserings spørsmål og ha tett kontakt med fakultetene om faglige spørsmål. For å gi en slik støtte og for å sikre en helhetlig kompetanse må tjenesten fungere som et ressurscenter med samordnede bidrag fra Studieadministrativ avdeling, Personal- og organisasjonsavdelingen og Forskningsadministrativ avdeling. Dette vil sikre et bredt spekter av tjenester som det i dag er behov for å utvide. Blant annet vil senteret inkludere og utvide tjenestene som nå ytes i Servicesenter for internasjonal mobilitet (SIM). Med en styrket satsing på rekruttering og koordinering av internasjonale samarbeidsavtaler, vil senteret også være en viktig bidragsyter, særlig i veiledning av fagmiljøer, ansatte og studenter.

I forbindelse med studentutveksling vil senteret ivareta behovet for et tydelig kontaktpunkt for studenter og ansatte. Senteret vil kunne ta på seg og utvide tjenestene til innreisende studenter som Help Desk ved Studentsenteret nå tilbyr i semesterstart. Veiledning av studenter både før og etter søknad om utveksling vil i stor grad kunne foregå i mobilitetscenteret når det gjelder generelle spørsmål om enkelte destinasjoner, sted, økonomisk støtte, søknadskjema og –frister, og andre praktiske forhold. Studentene må henvises videre til fakultetene for å få svar på faglige spørsmål, samt informasjon om lokale avtaler.

For innreisende studenter kan senteret tilby en heving av kvaliteten på mottaket og oppholdet for øvrig. I mottaket kan senteret særlig utrede mulighetene for å gi enda bedre service ved ankomst, blant annet i forhold til nøkkeluthenting til studenthybler. Senteret vil også være et tydelig kontaktpunkt for studentene for de mange praktiske spørsmål som kan dukke opp underveis i oppholdet.

Ved å gi senteret et fysisk tilholdssted kan det tilby en særlig service til sine målgrupper. Samtidig skaper et slikt senter også et fysisk samlingspunkt for det arbeidet som Internasjonal avdeling har ansvar for og personalressursene det disponerer. Dette kan gi den nødvendige overbyggingen for en mer helhetlig tilnærming til internasjonaliseringsarbeidet ved UiB. Det vil gi rom for en samordning av tjenestene innen internasjonalisering på tvers av de sentraladministrative avdelingene, som er nødvendig for å heve kvaliteten og satsingen på feltet.

5.2 Gruppas vurderinger av tiltaket

En Internasjonal avdeling vil gi en tydelig organisatorisk og strategisk ramme for å implementere tiltakene som gruppa har foreslått som svar på prosjektets mandat. Fordeler med en Internasjonal avdeling er at internasjonaliseringsfeltet sees som en helhet, at det gir grunnlag for en samlet innsats for og profilering av internasjonaliserings spørsmål, at internasjonalisering av forskning og utdanning settes i sammenheng, og at viserektor for internasjonalisering får en egen administrasjon og et

budsjett for å utrette sitt arbeid. En Internasjonal avdeling kan bidra til at UiB i enda større grad fremstår som profesjonelt og godt organisert både innad og ovenfor våre samarbeidspartnere.

Arbeidsgruppa ser samtidig utfordringer når det kommer til å anbefale opprettingen av en Internasjonal avdeling. Blant annet kan en slik avdeling bidra til å svekke internasjonaliseringsarbeidet ved andre avdelinger og fakulteter. Å overføre mer ansvar for feltet fra fakultetene til en sentral avdeling, f.eks. veiledning av utvekslingsstudenter om generelle og praktiske forhold, kan medføre at mindre ressurser og oppmerksomhet brukes på internasjonalisering lokalt. Det er allerede en utfordring at internasjonaliseringsarbeidet i varierende grad prioriteres i fagmiljøene. Opprettingen av Internasjonal avdeling må ikke skje på bekostning av internasjonaliseringsarbeidet ved fakultetene, men må bidra til å styrke den lokale forankringen.

Det er en viktig forutsetning at medarbeidere ved de ulike avdelingene som i dag arbeider med internasjonalisering får en ny arbeidsplass ved Internasjonal avdeling. I sentraladministrasjonen vil det dermed bli en utfordring å sikre at medarbeidernes kompetanse på utdannings-, forsknings- eller personalfeltet blir vedlikeholdt og videreutviklet. Det er viktig at internasjonaliseringen ikke skilles ut fra universitetets primæroppgaver, men fortsetter å være en integrert del av henholdsvis utdannings-, forsknings- og formidlingsvirksomheten. I en Internasjonal avdeling vil det derfor være viktig å sikre de tverrgående kommunikasjons- og samarbeidslinjene mellom de sentrale avdelingene.

Dersom det ikke er aktuelt å opprette en Internasjonal avdeling, mener arbeidsgruppa at forslaget om et informasjons- og servicesenter for internasjonal mobilitet, kalt Internasjonalt mobilitetssenter/Centre for International Mobility, uansett bør implementeres. Et slikt senter vil kunne bidra til å møte noen av de utfordringene arbeidsgruppa har pekt på og kan tilrettelegge for å løse tiltakene vi har foreslått. Mobilitetssenteret vil kunne bidra til å styrke internasjonaliseringsarbeidet innenfor og på tvers av de ulike avdelingene.

Uten en Internasjonal avdeling bør mobilitetssenteret ha en dedikert stab som har ansvar for å drifte tjenestene og tilrettelegge for samarbeidet mellom de ulike sentraladministrative avdelingene som jobber med internasjonalisering; SA, FA og POA. Det er utfordrende å sikre koblingen til og videreutviklingen av UiBs strategiske målsetninger og ønsket om et vedvarende trykk på internasjonaliseringsspørsmål uten at senteret etableres som del av en Internasjonal avdeling. Det kan videre være en utfordring å sikre at de som drifter og bemanner senteret føler eierskap til tjenesten når de egentlig er tilknyttet forskjellige avdelinger. Samtidig kan en slik overbygning legge grunnlaget for større integrasjon mellom de ulike avdelingenes virksomhetsfelt enn det som er i dag, og gi studenter og ansatte et styrket servicetilbud.

Oppsummering av arbeidsgruppens forslag til tiltak

Tiltak 1 *Sentralisere arbeidsoppgaver med stordriftsfordeler*

- Etablere som prinsipp for arbeidsdeling av tjenestene til inn- og utreisende studenter at oppgaver med stordriftsfordeler fortrinnsvis skal løses i sentraladministrasjonen.

Tiltak 2 *Samorganisere internasjonaliseringsfeltet ved SA*

- Slå sammen seksjonene ved SA som i dag har ansvar for innreisende- og utreisende studenter.

Tiltak 3 Oppdatere rammeverk for avtaler om internasjonalt samarbeid

- Utvikle en helhetlig politikk for samarbeidsavtaler innen utdanning og forskning.
- Oppdatere rammeverk for administrativ forvaltning av UiBs avtaleportefølje.

Tiltak 4 Opprette dedikert ressurs for avtaleadministrasjon

- Opprette dedikerte stillingsressurser i sentraladministrasjonen med overordnet ansvar for å administrere internasjonale samarbeidsavtaler innen utdanning og forskning.

Tiltak 5 Utvikle database for internasjonale samarbeidsavtaler

- Undersøke om de andre universitetene kan samles om en FS-basert avtaledatabase.
- Utvikle en database for internasjonale avtaler, dersom det ikke gjøres nasjonalt.

Tiltak 6 Utarbeide egen strategi for rekruttering av internasjonale studenter

- Definere institusjonelle målsetninger for rekruttering.
- Tilby insentivmidler for fagmiljøer som ønsker å drive målrettet utvikling av sitt engelske studietilbud.

Tiltak 7 Legge om UiBs engelske nettsider og bruk av sosiale medier

- Utvikle nettsider som er rettet spesifikt for en internasjonal målgruppe.
- Være synlig i sosiale medier som internasjonalt universitet.

Tiltak 8 Tilrettelegge for økt bruk av stipendmidler

- Utarbeide en konkret strategi for å rekruttere internasjonale studenter som ikke har tilgang på de vanlige finansieringsordningene.
- Møte eventuelle tilslag på søknader om stipender fra SIU eller andre finansieringsløsninger med en tilsvarende sum som belønning fra UiB til fagmiljøet.
- Etablere egne stipender til studenter fra strategiske partnere.

Tiltak 9 Aktiv rekruttering på messer, konferanser og institusjonsbesøk

- Utarbeide strategiske målsetninger som kobler institusjonsbesøk, messer og konferanser til rekruttering.

Tiltak 10 Opprette internasjonal avdeling

- Opprette en internasjonal avdeling under den faglige ledelsen av viserektor for internasjonalisering.
- Utarbeide strategiske målsetninger og policy innen internasjonalisering for institusjonen.
- Inneha et overordnet strategisk og administrativt ansvar for internasjonale samarbeidsavtaler innen utdanning og forskning.
- Etablere et internasjonalt utvalg for UiB.
- Etablere et internasjonalt mobilitetscenter/Centre for International Mobility

Referanseliste

- Kartlegging av behov for administrative tjenester ved UiB (2014)
- Administrativ forvaltning av UiBs avtaleportefølje (2006)

- Rapportene om utreisende studenter? (2003, 2007 og 2009)
- Handlingsplan om internasjonal virksomhet 2011-2015
- Handlingsplan for rekruttering av internasjonale studenter (2012)
- Rapport om studentrekruttering (2014)
- Notat om rekruttering av internasjonale studenter, Studieadministrativ avdeling (2015)
- Forarbeid til tiltaksplan for studentrekruttering (under utarbeiding)

Vedlegg

- Kort beskrivelse av tjenester til inn- og utreisende studenter