

---

Arkivkode:

Sak nr.: 2014/1649

---

Styresak: 76

Møte: 25.09.2014

---

---

## **Innspill til strategiarbeidet**

---

Det vises til tidligere drøftinger i styret omkring arbeidet med ny strategi for UiB, senest i møte 28. august (sak 70/14).

I denne saken inviteres styret til å videreføre diskusjonen om UiBs framtidige strategi. De følgende punktene er en bearbeiding av både innspillene som har kommet i de interne dialogmøtene (jf. oppsummeringen i saksforelegget til sak 70/14)), styrets drøftinger i forrige møte og andre innspill som er kommet siden arbeidet startet opp.

### **Andre prosesser**

Arbeidet med en ny strategi for UiB årene kan ikke sees på som en isolert prosess, og det er nødvendig å ha et blikk på viktige utredninger og igangværende prosesser som angår sektoren.

Særlig viktig vil føringene i den kommende *Strukturmeldingen* bli. I arbeidet med denne meldingen drøfter departementet p.t. med institusjonene bl.a. hvilke grep man ønsker å ta for å styrke kvaliteten på undervisningen og forskningen ved den enkelte institusjon, og for å styrke institusjonenes posisjon knyttet til internasjonal konkurranse om forskningsmidler. Et spørsmål som stilles i denne forbindelse er om dagens *struktur* er tilpasset ambisjonene om at Norge skal være en ledende kunnskapsnasjon som bidrar til å løse de globale utfordringene og dekker samfunnets kompetansebehov innenfor kostnadseffektive rammer. I sitt tilsvarende svar til departementet har UiB signalisert vilje til å diskutere tettere samarbeid med NHH, KHIB og HiB, et mer forpliktende samarbeid innenfor UH-nett Vest og ikke minst en rekke tematiske klynger i samarbeid med næringsliv, det offentlige og ulike forsknings- og utdanningsaktører i Bergensregionen, jf. sak 69/14 i forrige styremøte. «Tettere samarbeid med andre likesinnete i regionen» var også et moment som ble trukket fram i nettopp styrets diskusjon om strategiarbeidet i samme møte. *Strukturmeldingen* skal etter planen legges fram for Stortinget i andre halvdel av mars neste år.

En annen viktig prosess er arbeidet i det nyoppnevnte *Finansieringsutvalget* (Hægeland-utvalget). Dets viktigste oppdrag blir å se på hvordan eventuelle endringer i finansieringen kan bidra til å styrke kvaliteten på forskning og utdanning. Gruppen, som bl.a. skal vurdere om det er hensiktsmessig å videreføre et felles system, eller i større grad differensiere mellom institusjoner, skal levere sin rapport ved årsskiftet. I vårt eget strategiarbeid har det vært pekt på at selv om UiB har en stabil økonomisk situasjon, er det likevel ønskelig med et større økonomisk handlingsrom, samt at institusjonen har både bygg og utstyr som krever store investeringer i årene fremover. Dette kan åpne både for nye løsninger/modeller når det gjelder

bidrags- og oppdragsinntekter, så vel som klare valg mht. dimensjonering av våre studieprogrammer, slik flere har pekt på. I tillegg til å øke innsatsen for å få uttelling og gjennomslag gjennom de vanlige kanalene som Norges forskningsråd og utlyste EU-midler. Videre vil det i strategiarbeidet være viktig å se på tiltak og tilrådinger i NOU 2014:5 «MOOCs for Norway – New digital learning methods in higher education», det pågående arbeidet i *Produktivitetskommissjonen*, den regjeringsoppnevnte kommisjonen som skal fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi (Rattsø-utvalget), for å nevne noen.

### **Samarbeid**

Samarbeid er et annet stikkord, både internt gjennom tverrfaglighet, og eksternt gjennom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale aktører. Det å styrke kunnskapsregionen Bergen har av flere blitt pekt på som en nødvendighet, og det at UiB går aktivt ut i slike prosesser – tar plass i førerretet – blir fremholdt som et viktig strategisk grep. Når det gjelder tverrfaglig samarbeid internt blir det fremholdt fra flere fagmiljøer viktigheten av at dette er solid forankret på grunnplanen. Hvis ikke oppleves den som halvheartet satsing som fort mister sin faglige forankring. Grunnlaget for et utvidet og styrket eksternt samarbeid er for øvrig nedfelt i rektoratets valgplattform som et av seks hovedpunkter. Det vises ellers til det som er pekt på om samarbeidsmuligheter under avsnittet foran om strukturmeldingen og om finansieringsmuligheter.

### **Satsingsområder**

UiB har i dag to definerte hovedsatsingsområder, marin forskning og utviklingsrelatert forskning. Disse har vært etablerte satsingsområdet gjennom mer enn tjue år, og i gjeldende strategisk plan 2011-2015 står det de skal evalueres i løpet av planperioden. To internasjonale paneler er nå i gang med dette arbeidet, med institusjonsbesøk i første halvdel av oktober og en planlagt levering av evalueringsrapport medio november. Disse vil være viktige i arbeidet med ny strategi, når det skal tas stilling til om en ønsker å fortsette med disse to hovedsatsingsområdene, om det skal etableres et tredje eller om man skal ha ett overgripende tematisk satsingsområde for de neste seks årene. Klima har vært lansert både som et tredje satsingsområde og som et alternativ til et helhetlig overgripende område. Det har i dialogmøtene vært tatt til orde for at dersom det opprettes et tredje område bør det også vurderes et fjerde, som sikrer at flere fagmiljøer gis en mulighet til oppgradert status. Forslagene her spenner vidt, fra demografi, skolen, molekylær livsvitenskap, nanovitenskap, energi, helse, språk og kulturarv.

### **Utdanning**

Et godt læringsmiljø og høy utdanningskvalitet gjennom framtidrettet undervisning og studentaktiv læring er en ubetinget forutsetning for å kunne hevde seg i konkurransen om rekruttering av studenter i årene fremover. På tross av noen forskjeller fakultetene imellom, er UiB fortsatt attraktivt som studiested med god søkning, noe som tyder på at UiB *har* både et godt studiemiljø i dag, og at våre studietilbud er ettertraktet. UiB har også et mottak av nye studenter som er velfungerende og har en høy score. Samtidig blir det fremhevet av flere at «det bynære universitetet» er et konkurransefortrinn som UiB drar nytte av, sammen med at Bergen har et godt rykte nasjonalt som studiested. Det er i innspillmøtene pekt på flere tiltak som kan bygge opp om og styrke dette gode arbeidet. Bl.a. at en oppfølging av Dig-UiB-prosjektet må få sin forankring i den nye strategien, at en mentorordning med arbeidslivet for masterstudenter må innføres, at «grønn etikk» bør profileres i alle fag og at kandidater fra UiB alltid kan skille med solide IT-kunnskaper uansett hvilke studieretninger de har gjennomført. Samtidig møter UiB som del av høyere utdanningssektoren krav og utfordringer fra sin

omverden, det være seg sine eiere eller sine interessenter. Det gjelder spørsmål om dimensjonering av studieplasser, dimensjonering av studieprogram, diskusjonen om hvordan ivareta bredden av fagtilbud, hvordan levere kandidater med den kompetansen som samfunn og arbeidsliv etterspør og hvordan rekruttere de beste studentene. Internt er det pekt på at både småfag og språkfag sliter nettopp med rekrutteringen, at UiB har uforholdsmessig mange studenter på årsstudier og bachelornivå og det paradoksale i at frafallet nettopp på bachelorprogrammene fortsatt er for stort. Samtidig gir mange av de flinke studentene uttrykk for at de ikke blir utfordret nok.

## Infrastruktur

En god infrastruktur for forskning og utdanning er avgjørende for at UiB skal nå sine strategiske mål. I dialogmøtene og i styrets drøftinger har behovet for langsiktig planlegging for prioriteringer av og investeringer i infrastrukturer blitt fremhevet.

## Internasjonalisering

Internasjonalt samarbeid har alltid vært viktig for norske forskere og studenter. UiB har på mange områder vært i en særstilling som et utadrettet universitet. Dette gjelder innenfor hovedsatsningsområdene utviklingsrelatert forskning og det marine, men også på mange andre felt har UiB en viktig posisjon internasjonalt og globalt. Den internasjonale sommerforskerskolen har vært en stor suksess. Hva som skal vektlegges strategisk for å styrke UiBs internasjonale profil er tatt opp i alle de møtene som har vært holdt i strategiprosessen så langt. Det har vært pekt på at en økt rekruttering av utenlandske studenter både er ønskelig, men også en utfordring, fordi det da settes større krav til undervisning på engelsk. Det å sende våre egne studenter og våre egne forskere på utenlandsopphold er noe det gjerne oppfordres til, likevel sier mange at praktiske detaljer og skjemavelde oppleves som så store at de kvir seg for å søke/planlegge utenlandsopphold. Tilsvarende opplever mange fagmiljø at det er praktiske detaljer som vanskeliggjør å invitere utenlandske kolleger til et opphold ved UiB. Utenlandske studenter har ofte dårlige økonomiske betingelser i sine hjemland, og ser Norge som et høykostnadsland å bo i. UiB har i dag en rekke samarbeidsavtaler med utenlandske læresteder, men det kan være vanskelig å orientere seg i disse avtalene, og bildet oppleves som uoversiktlig. Mange har derfor pekt på at det må tas strategiske grep sentralt for å legge forholdene bedre til rette for mer internasjonalt samarbeid på alle nivå.

## Organisasjonsstruktur

Rektoratet har som del av sitt valgprogram å arbeide med organisasjonsutvikling: «Universitetet i Bergen skal ha en kultur der alle ansatte opplever å ha det samme samfunnsoppdraget og identifisere seg med universitetets virksomhet.» Universitetsstyret vedtok i februar å opprette et organisasjonsutviklingsprosjekt med formål å utvikle de sentraladministrative tjenestene ved UiB. Dette prosjektet går parallelt med arbeidet med ny strategiplan. Det er i strategidiskusjonen bl.a. pekt på at alle medarbeidere må ha muligheter til å videreutvikle seg i jobbsammenheng, og at UiB må bli flinkere til å bruke mulighetene som ligger i høyt utdannet administrativ arbeidskraft. Videre er det et ønske at ledere og mellomledere må gis handlingsrom til å ta beslutninger og iverksette disse slik at arbeidsoppgaver kan bli løst både raskere og enklere.

## Organisasjonsforståelse


Et siste punkt som har vært debattert i denne sammenheng er hvor vidt UiB-ansatte har en svak organisasjonsforståelse på grunnplanet, og at dette gir et demokratisk underskudd som svekker organisasjonen. Mange opplever liten UiB-identitet, men stor tilhørighet til eget fagmiljø. En gjennomgående respons på denne utfordringen er at en ønsker seg både mange

og lett tilgjengelige interne møteplasser. Dette vil styrke universitetsdemokratiet og bidra til å skape en felles forståelse av hva UiB er – og hva vi som ansatte og studenter vil med UiB.

**Universitetsdirektørens merknader**

Gjennomgangen ovenfor blir lagt fram som innspill til styrets diskusjon i saken, både som en oppfølging av gruppearbeidet i forrige møte, og som en forberedelse til styreseminarer 31.oktober.

12.09.2014/Lars Helge Nilsen/Ingar Myking

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lars Helge Nilsen' or similar, written in a cursive style.