



Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
5/16

Møtedato:
11.02.2016

Arkivsaksnr:
2014/1649

Universitetet i Bergens strategi 2016 - 2022, "Hav, Liv, Samfunn". Plan for oppfølging.

1 Bakgrunn

Universitetsstyret vedtok Universitetet i Bergens strategi 2016 - 2022 i møte 27. - 28.10, sak 101/15, og behandlet rammer for arbeidet med oppfølging i møte 26.11.15, sak 115/15.

Strategi 2016 - 2022 er utarbeidet gjennom en grundig og involverende prosess i dialog og samspill i universitetssamfunnet og med samfunnet for øvrig på en rekke arenaer.

Den nye strategien er et verdidokument for hele universitetet. Realiseringen av mål og ambisjoner er avhengig av et vedvarende engasjement og eierskap blant alle våre ansatte og studenter. Universitetets strategi 2016 – 2022 skal realiseres gjennom styrets prioriteringer, gjennom ressursfordeling og ledelse, og gjennom en rekke ulike arenaer for dialog, samspill og lederskap.

I januar har rektor presentert hovedlinjene i strategien - og arbeidet som er i gang for oppfølging - i åpne møter ved fakultetene og for randsoneselskapene. Strategien er også lagt fram for Studentparlamentet og det har vært drøftinger i møte med arbeidsutvalget til Studentparlamentet og med styrestudentene. Universitetet vil fortsette dialogen med viktige samarbeidspartnere og samfunnsinstitusjoner for å tydeliggjøre våre ambisjoner og for å hente innspill i arbeidet med realisering av strategien. Så langt i år er det gjennomført møte med Hordaland fylkeskommune, og det planlegges møter på ulike arenaer for å presentere og profilere arbeidet med klyngene. I møtene med eksterne institusjoner vil den samlede kompetansen ved vår institusjon vektlegges særlig.

Strategiske mål 2016 – 2022:

- *UiB skal utvikle flere ledende forskningsmiljøer. Innen 2022 skal alle våre fakultet 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 myndigheter, næringsliv, kulturliv og samfunnsliv.*
- *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.*

2 Fakultetenes strategier

Fakultetenes, Universitetsmuseet og Universitetsbibliotekets egne strategidokumenter står sentralt i realiseringen av Strategi 2016 - 2022. Ved noen fakulteter har arbeidet med strategiplaner foregått parallelt med utviklingen av Strategi 2016 - 2022, se lenker til bakgrunnsdokumenter. Status for arbeidet ved fakultetene er som følger:

Det humanistiske fakultet vedtok sin strategi for perioden 2016 - 2022 i møte 24. november 2015.

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet vedtok sin strategi «Dypere innsikt – felles innsats – sterkere innflytelse» for perioden 2016 - 2022 i møte 10. desember 2015.

Det samfunnsvitenskapelige fakultet vedtok sin strategi «Kunnskap som former samfunnet» for perioden 2016 - 2022 i møte 15. desember 2015.

Det medisinsk-odontologiske fakultet vedtok 9. april 2014 en videreføring av strategiplanen "Ny kunnskap for bedre helse" for 2015-2016. Fakultetsledelsen vurderer nå en videreføring av denne, da den samsvarer godt med UiBs overordnede strategi.

Fakultetenes strategier bygger på Strategi 2016 - 2022 og vil danne grunnlag for fakultetenes handlingsplaner, årsplaner, budsjetter og øvrige styringsdokumenter.

Ved *Det psykologiske fakultet* pågår arbeidet med ny strategi basert på Strategi 2016 - 2022. Fakultetsstyret har drøftet de første utkastene til ny plan og arbeidet skal ferdigstilles i løpet av våren 2016.

Det juridiske fakultet vil også utarbeide strategi for perioden 2016 – 2022 i løpet av våren og tar sikte på vedtak i juni.

Universitetsbiblioteket vil vedta ny strategi 2016 – 2022 i møte 4.2.16.

Universitetsmuseet arbeider også med ny strategi 2016 – 2022 og vil ferdigstille arbeidet i løpet av våren 2016.

3 Tilretteleggende aktiviteter, handlingsplaner og utviklingsprosjekter

Gjennom tilretteleggende aktiviteter, planer, prosjekter og tiltak skal Strategi 2016 - 2022 realiseres. Arbeidet vil bli lagt opp med bred deltakelse blant universitetets grupper av ansatte og studenter. Planer, prosjekter og tiltak vil bli drøftet i dialogmøter, i lederfora og i universitetets sentrale utvalg før de legges fram for styret. Styret vil bli forelagt en årlig oppsummering av status for arbeidet med oppfølging og implementering som foreslås lagt til styreseminaret på høsten.

Universitetets planer er i faset ut i påvente av Strategi 2016 - 2022. De nye handlingsplanene skal ha et felles format og tydelig kommunisere tiltak som skal implementeres. Forslag til en felles mal er utviklet og vil bli lagt fram i møtet.

På noen områder er det behov for utvikling av ny policy, og faglige og strategiske vurderinger må legges til grunn for handlingsrettede tiltak. Her vil planprosessene organiseres med faglig ledelse og

med bred deltakelse fra universitetssamfunnet. På andre felt er policy og analysegrunnlag allerede utviklet og vil danne et godt utgangspunkt for utvikling og iverksetting av konkrete tiltak.

På noen områder er universitetets virksomhet også underlagt lovbestemmelser som pålegger et systematisk planarbeid. Her vil de nye planene fra nå av være rullerende og gjenstand for jevnlig revidering.

Finansiering for å nå strategiske 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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Styrets prioritering av universitetets ressurser er avgjørende for å realisere den nye strategien. Grundige budsjettprosesser skal legges til rette for å sikre styrets strategiske handlingsrom. Fordelingen av universitetets ressurser skal skje gjennom åpne prosesser og etter forutsigbare prinsipper. Universitetets budsjettfordelingsmodell er under videreutvikling gjennom Risa II-utvalgets arbeid. Med utgangspunkt i ny modell for finansiering av universiteter og høyskoler vil utvalget gi styret anbefalinger for å videreutvikle universitetets budsjettmodell.
- Langsiktig forvaltning av universitetets ressurser er viktig for å gi grunnlag for vekst og prioriteringer i den faglige virksomheten. Universitetet skal innføre langtidsbudsjett for alle enheter for å innrette ressursene til beste for å løse våre primæroppgaver. Universitetets strategi for anskaffelser skal også revideres for å sikre at våre innkjøp bidrar til god ressursutnyttelse og støtter opp om kjerneoppgavene, jfr. styresak 13/16.
- Universitetets eksternt finansierte virksomhet har stor betydning for å kunne realisere våre strategiske mål. Fortsatt er det et potensial for å øke de eksternt finansierte inntektene fra internasjonale og nasjonale kilder og utnytte et bredere sett av finansieringsmekanismer. Gjennom organisasjonsutviklingsprosjektet og gjennom kartlegginger ved Forskningsadministrativ avdeling er det utviklet gode analyser av universitetets eksternt finansierte prosjekter og vår søknadsprofil. Forskningsavdelingen arbeider i nært samspill med rektoratet om en ny handlingsplan for en sterkere satsing på Horisont 2020. Planen vil gjelde ut Horisont 2020's programperiode og vil bli lagt fram for styret i vårsemesteret.
- Det er etablert et sentraladministrativt BOA-team for å gi et helhetlig tjenestetilbud til fakultetene, og det er utviklet nye kompetansetiltak til støtte for fakultetenes prosjektoppfølgning. Tjenestene skal videreutvikles i tråd med anbefalingene fra organisasjonsutviklingsprosjektet i løpet av 2016.

Tverrfaglighet for å møte samfunnets utfordringer

«Vi vil utrede og etablere gode modeller og incentiver 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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Tydeligere organisering av strategiske satsinger gjennom bedre forankring i fakultetene. Fakultetene utgjør grunnpilarene i universitetets faglige virksomhet og faglige aktivitet bør som hovedprinsipp utvikles og følges opp gjennom den faglige linjen i organisasjonen. Universitetsledelsen har som en del av oppfølgingsarbeidet i forhold til strategien hatt en aktiv dialog med fakultetene for å klargjøre rammer for organisering av universitetets strategiske satsinger. Dette var blant annet ett hovedtema på møte mellom universitetsledelsen og dekaner i Minneapolis i november 2015. Saken har også vært fulgt opp med drøftinger i flere dekanmøter. På grunnlag av disse drøftingene er det utarbeidet følgende prinsipper for organisering av universitetets strategiske satsinger:
 - Ett fakultet skal ha lederansvar for satsingsområdet
 - Dekanene utgjør styringsgruppen for alle satsingsområdene. Dekanen ved ansvarlig fakultet leder styringsgruppen innenfor sitt satsingsområde
 - Styringsgruppen skal minst ha to møter i året
 - Styringsgruppen rapporterer til Styret ved faste milepæler, som del av oppfølgingen av strategiarbeidet.

En tydelig organisering ved ett ansvarlig fakultet, som også er forankret i en bredt sammensatt styringsgruppe på faglig ledernivå, svarer på de utfordringene som den internasjonale evalueringen pekte på i forhold til kompleksitet og mangel på oversikt i dagens organisering. Den sikrer et tydeligere faglig linjeansvar og knyttet de tverrfaglige satsingene tettere til den etablerte faglige strukturen ved fakultetene. Ressursmessige og organisatoriske spørsmål blir også enklere å håndtere innenfor rammen av ett fakultet, selv om også denne modellen forutsetter forpliktende avtaler om samarbeid mellom fakultetene.

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 samfunnsnivå. Virksomheten må i betydelig grad finansieres gjennom eksterne midler.»

- På samme måte som universitetets strategiske satsinger skal arbeidet med klyngeutvikling forankres ved fakultetene. I etableringsfasen vil det også være viktig med aktiv involvering fra universitetsledelsen, men klyngene representerer først og fremst et mulighetsrom for

fakultetene der fakultetene kan initiere og utvikle klyngekonsepter med utgangspunkt i egne fagmiljøer, samarbeid på tvers av fakultetsgrenser og i dialog med eksterne parter. Det er derfor også viktig å etablere styringsstrukturer som gjør det mulig med god involvering fra eksterne parter i arbeidet med å utvikle klyngene. Det blir også viktig å utvikle samhandling på tvers av klyngene for å kunne realisere felles ambisjoner. Styringsgrupper oppnevnes av universitetsledelsen

«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»

- ✓ Media City Bergen er etablert og byggeprosjektet skal ferdigstilles i august 2017. Visjonen til Media City Bergen er å skape et internasjonalt ledende miljø for innovasjon og kunnskapsutvikling innenfor mediefeltet gjennom å samle ulike medie-, teknologi-, utdannings- og forskningsmiljøer i en klynge. Universitetet deltar i prosjektet med den praktiske medieutdanningen ved Institutt for informasjons- og medievitenskap, og med en digitaliserings- og formidlingslab som del av universitetets DigUiB-satsing. BTO har også klart et konsept for inkubatorvirksomhet i klyngen som kan representere en prototype som kan inngå i alle universitetets klyngesatsinger. Universitetet er også sentral i NCE Media og Media Region Bergen som støtter opp under klyngesatsingen. En utvidet styringsgruppe er under etablering med ledelse fra SV-fakultetet og deltakelse fra MN, PSYK, Jus og HF.
- ✓ Helsecampus Årstadvollen har som visjon å bli et internasjonalt kraftsentrum som skal skape innovative helse- og omsorgsløsninger for hele mennesket, ved hjelp av fremragende forskning og utdanning, fullverdige praksisarenaer og tverrfaglig samhandling. Klyngen skal endre helseforskningens innretning for å skape nye, effektive løsninger på lokale og globale utfordringer gjennom helhetlig, tverrdisiplinær forskning og aktiv bruk av teknologi. Den skal sikre kandidater helhetlig teoretisk og praktisk kunnskap, rettet mot lokale så vel som globale helseutfordringer. Klyngen skal også frembringe de relevante og effektive teknologiske og organisatoriske løsningene som etterspørres av leverandører av helse- og omsorgstjenesten lokalt og globalt. En styringsgruppe ledet av UiB og med deltakelse fra Helse Bergen, Bergen kommune og Høgskolen i Bergen arbeider med å konkretisere visjoner og utrede rammer for en helsecampus. Arbeid med å planlegge første byggetrinn er kommet langt og forutsetter riving eller rehabilitering av det gamle odontologibygget. Arbeidet er under prosjektering med ambisjoner om byggestart våren 2017. Det er også under planlegging et byggetrinn 2 på tilgjengelig tomt som vil gi grunnlag for en samlet helsecampus. Gjennom valgt arkitektur og teknologi skal campusen legge til rette for fremtidens arbeidsformer, samhandling, god kommunikasjon og kompetanseutvikling i samsvar med faglige ambisjoner.
- ✓ Marin forskningsklynge har eksistert lenge som Bergen Marine Forskningsklynge. De siste to årene er satsingen blitt revitalisert gjennom en egen strategisk samarbeidsavtale mellom Havforskningsinstituttet og UiB, med ambisjoner om å etablere «Havbyen Bergen» som ledende i Europa. Disse ambisjonene tangerer Regjeringens ambisjoner i marin masterplan om å legge til rette for en marin klynge i Bergen. I februar starter det opp en KVVU-prosess

som har som formål å klargjøre fremtidig lokalisering av Havforskningsinstituttet, NIFES og Fiskeridirektoratet. UiB er aktiv deltaker i denne prosessen sammen med andre partnere i Bergen. Som en del av satsingen på marin klynge har UiB også inngått strategiske samarbeidsavtaler med Nofima og Veterinærinstituttet. Samarbeidsavtalen med NIFES planlegges også revidert i løpet av våren 2016. UiB samarbeider dessuten aktivt med andre partnere i Bergen som Havforskningsinstituttet, Bergen Næringsråd, Business Region Bergen, NCE Seafood Innovation Cluster og Maritimt Forum om å profilere «Havbyen Bergen» og etablere nye møteplasser for å drøfte felles ambisjoner og satsinger for framtidig vekst regionalt og nasjonalt.

- ✓ Energi- og teknologiklynge er under utvikling med det planlagte EnTek-bygget som en forutsetning for å realisere klyngen. Klyngen vil legge grunnlaget for en sterkere samhandling mellom partnere i Science City Bergen, næringslivet og universitetet, rettet mot teknologi og innovasjon. EnTek-bygget er planlagt til 17000m² og skal inneholde eksperimentell infrastruktur og lokalisere relevante fagmiljøer ved UiB, CMR sin samlede virksomhet, forskningsgrupper fra Havforskningsinstituttet og andre partnere. Det gjennomføres nå en arkitektkonkurranse og et skisseprosjekt for bygget. Skisseprosjektet ferdigstilles høsten 2016. Parallelt med dette arbeider styringsgruppen for klyngen med å videreutvikle visjoner og forretningsplan for klyngen. Havforskningsinstituttet inviteres inn som medlem i styringsgruppen for å sikre god forbindelse mellom den marine klyngen og energi- og teknologiklyngen.
- ✓ Klimaforskningsklynge. Bjerknesseneret og Uni Klima samlokaliseres i Geofysen fra 2017. Havforskere fra Havforskningsinstituttet er også tenkt inn som en del av klyngen. Det er også dialog med Nansensenteret om å flytte til Geofysen. Hvis alle miljøene samles vil det utgjøre 180 klimaforskere i en verdensledende klimaforskningsklynge. Det videre arbeid med klyngen må ses i sammenheng med arbeidet med å utvikle klima og energiomstilling som et tredje satsingsområde ved UiB (vise til styresak om opprettelse av nye klimasentre).
- ✓ Middelalderklynge. Middelalderforskningen i Bergen og ved UiB har røtter helt tilbake til opprettelsen av Bergen Museum i 1825. Middelalderen er sentral og konstituerende for Bergens, Vestlandets og Norges historie. Det er nå startet et arbeid for å revitalisere dette fagfeltet. Det humanistiske fakultet har nylig gjennomført en middelalderuke som viste fram det brede og tunge middelalderforskningsmiljøet ved UiB. Arrangementet ga retning for det videre arbeidet med å etablere en middelalderklynge. Mange fagmiljø ved UiB forsker på middelalderen: arkeologer, litteraturvitere, historikere, jurister, språkvitere, kunsthistorikere og andre. En middelalderklynge vil gjøre disse miljøene synligere og styrke grunnlaget for tverrfaglig satsing. Middelalderklyngen skal arbeide for en større utveksling og samarbeid både mellom fagene ved UiB og med eksterne institusjoner og samfunnssektorer, I 2016 vil fakultetet etablere et samlingsorgan for middelalderforskningen og en styringsgruppe med bred representasjon. Fakultetet vil også arbeide for å etablere tverrfaglige undervisningstilbud innen middelalderstudier,
- Det skal vedtas en plan for utvikling og forvaltning av universitetets bygg og campusområder som tydelig bidrar til å realisere universitetets strategiske mål. Universitetets bygningsmasse representerer betydelige ressurser og krever et langsiktig planarbeid og prioriteringer for å kunne realisere ambisjoner om nye bygg og for å utvikle eksisterende bygg slik at de legger

best mulig til rette for våre primæroppgaver. Satsingen på klynger står sentralt i strategien og har i særlig grad realisering av bygg som vesentlige virkemiddel for å realisere faglige ambisjoner. Planen må på en tydelig måte vise koblingen mellom bygg og strategi. Arbeidet skal ledes av viserektor Robert Bjerknes og vil involvere en bredt sammensatt arbeidsgruppe. Eiendomsavdelingen vil være sekretariat for arbeidet. Gruppen vil ha et nært samarbeid med universitetets ulike klyngeprosjekter og representanter for de ulike klyngene vil inngå i arbeidet. Planen skal være klar høsten 2016 og vil gjelde for perioden 2017 – 2022, med årlige oppdateringer

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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Universitetets infrastruktur er avgjørende for å opprettholde høy kvalitet i forskning, undervisning, formidling og innovasjon. Som oppfølging av strategiarbeidet vil det bli arbeidet med å sikre god organisering, nødvendige nyinvesteringer og forsvarlig drift. Som ett av flere tiltak skal vedtas en ny handlingsplan for infrastruktur. Til grunn for arbeidet er det i regi av Infrastrukturutvalget satt i gang en grundig kartlegging av tyngre infrastruktur. Planarbeidet vil ledes av viserektor Robert Bjerknes og det vil bli nedsatt en bredt sammensatt arbeidsgruppe med kompetanse fra ulike fagmiljøer. Universitetets infrastrukturutvalg vil gi innspill underveis i arbeidet. Planen vil gjelde for perioden 2018 - 2022.
- Videreutvikle Universitetsmuseets omfattende vitenskapelige samlinger, og styrke tilgjengeligheten for både en interessert offentlighet og et internasjonalt forskningsmiljø. Særlig viktig er fase 2 av museumsprosjektet som omfatter Universitetsmuseets nye naturhistoriske utstillinger og arealer for undervisningstjenester. Det skal innredes slik at det vekker nysgjerrighet, underholder og skaper en sosial, rekreativ arena for møtet mellom UiB og samfunnet omkring. Prosjektet oppnådde finansiering i 2015 og ferdigstilles i 2019.
- Universitetsbiblioteket skal utvikles som et nyskapende studie- og forskningsintegrert bibliotek. De skal sikre tilgang til relevante kunnskapskilder og brukertilpassede tjenester som effektiviserer forskernes og studentenes arbeid, samt formidling av universitetets samlinger, arkiv og vitenskapelige produksjon.
- Samarbeidet mellom Universitetsmuseet og Universitetsbiblioteket skal styrkes for å utvikle fysisk og digital forvaltning, sikre bevaring og formidling av fotografiske samlinger og papirkonservering. En ny samarbeidsavtale skal være klar sommeren 2016.

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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Gjennom universitetets klyngesatsninger, først med Media City Bergen fra høsten 2017, skal det legges opp til et aktivt samarbeid med eksterne partnere. Klyngesatsingene skal legge grunnlag for nye former for innovativ formidling og samfunnsdialog.
- Det skal vedtas en handlingsplan for kommunikasjon, samfunnskontakt og merkevarebygging. Planen skal ta utgangspunkt i universitetets strategi, kommunikasjonsplattform, og anbefalingene gitt i organisasjonsutviklingsprosjektet. Arbeidet skal ledes av prorektor Anne Lise Fimreite og utføres av en bredt sammensatt plangruppe. Planen skal gjelde for perioden 2016 - 2022, med evaluering og eventuell revidering i 2019. Kommunikasjonsavdelingen vil være sekretariat for arbeidet.
- Nyhetsdekningen og medieoppfølgingen skal rettes mot universitetets strategiske satsinger. Arbeidet med intern kompetanseheving gjennom kommunikasjonskurs og medietrening for ledere og vitenskapelig ansatte skal videreutvikles. Universitetets grafiske profil er justert og universitetets profileringsmaterieell fornyes for å synliggjøre Strategi 2022. Kommunikasjonsavdelingen skal i 2016 videreutvikle sine tjenester og gjennomføre en mål- og organisasjonsgjennomgang for å oppnå en mer funksjonell organisering og styrke satsingen på kommunikasjon.
- Universitetsaulaen skal brukes aktivt som en viktig arena for formidling av forskning og utdanning ved UiB, og som en sentral møteplass mellom universitetsamfunnet og kultur-, samfunns- og næringsliv.
- Universitetets arbeid for å støtte Open Access publisering av vitenskapelige resultater videreføres. Det stimuleres til økt Open Access publisering gjennom avsatte midler og UiB deltar i nasjonalt og internasjonalt arbeidet for å utrede modeller for overgangen til fullstendig Open Access publisering. UiB har signert en «expression of interest» avtale med Max Planck Institute i 2016 som del av et internasjonalt initiativ for å oppnå snarlig overgang til Open Access publisering av vitenskapelige tidsskrift. Viserektor for utdanning, Oddrun Samdal er representert i det departementsoppnevnte utvalget for nasjonale retningslinjer for Open Access publisering.
- Samarbeidet med skoleverket skal styrkes på et overordnet, strategisk nivå, og vil omfatte universitets- og partnerskolesamarbeid, tett samarbeid med rådgivningstjenesten om utdannings- og karriereveiledning av elever, og faglig oppdatering av lærere.
- Rekrutteringen av studenter skal styrkes. Særlig skal det satses på å nå ut til yngre målgrupper nasjonalt, rekruttering av flere internasjonale studenter og flere studenter på høyere grad.
- Det skal arbeides for et utvidet samarbeid med arbeidsliv og arbeidslivsaktører, med god involvering av Karrieresenteret, Kommunikasjonsavdelingen og Studieadministrativ avdeling.

- Alumniarbeidet i 2016 vil gjøre strategien kjent i inn- og utland, med planlagte møteplasser for utveksling av erfaringer og ideer om hvordan UiBs virksomhet kan utvikles.

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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Det skal vedtas en digitaliseringsstrategi som omfatter universitetets tilrettelegging for bruk av informasjonsteknologi innen undervisning og formidling, forskning og innovasjon samt administrasjon og forvaltning. Strategien skal formulere et målbilde for digitalisering på de nevnte områdene. Dekan Knut Helland ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet leder en prosjektgruppe som er nedsatt med representanter fra fakultetene, studentene og sentraladministrasjonen. Etter oppstart i arbeidet har Kunnskapsdepartementet satt i gang et tilsvarende arbeid som kan legge vesentlige premisser for UiB. Som en følge av dette vil prosjektgruppen bruke noe mer tid for å avstemme strategien om det som skjer på nasjonalt nivå. Styret vil bli forelagt forslag til digitaliseringsstrategi i løpet av høsten 2016.
- Gjennom realisering av DigUiB programmet skal UiB være ledende innen digital læring og formidling i 2017. Alle skriftlige skoleeksamener skal gjennomføres digitalt på studentenes egne maskiner og det skal legges bedre til rette for bruk av alternative vurderingsformer ved UiB. Innen 2017 skal også hele universitetet ha tatt i bruk ny læringsplattform (Canvas), et moderne og fleksibelt nav i et digitalt læringsmiljø for studenter og ansatte. UiB skal også etablere en lærings- og formidlingslab i Media City Bergen, med en infrastruktur og kompetanse som gjør det mulig for UiB å tilby studenter og ansatte morgendagens digitale løsninger for utdanning, forskning og formidling.

Internasjonalt samarbeid - universitetet i verden

«Kunnskap og kompetanse utveksles i økende grad på tvers av landegrensene 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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Det skal vedtas ny handlingsplan for internasjonalisering med fokus på bredden i den internasjonale virksomheten. Internasjonalt samarbeid er viktig for å styrke studentutveksling og rekruttering av ansatte på høyt nivå. Det er også avgjørende for utvikling av den eksternt finansierte virksomheten. Plan for arbeid med internasjonalisering vil også innrettes slik at universitetet bidrar til kompetanseutvikling og faglig samarbeid for å løse globale utfordringer. Planen skal utvikles av en arbeidsgruppe med kompetanse fra fagmiljøene og sentraladministrasjonen. Arbeidet vil ledes av viserektor for internasjonalisering Anne Christine Johannessen og vil være klar tidlig høsten 2016. Planen vil gjelde for perioden 2016 – 2022 og være gjenstand for en revisjon midtveis i perioden.
- Tjenestene til inn- og utreisende ansatte og studenter skal styrkes gjennom etablering av et nytt internasjonalt mobilitetscenter lokalisert ved studentsenteret fra høsten 2016. Senteret vil bli utviklet i nært samspill med fakultetene og vil trekke på kompetanse og ressurser fra flere sentraladministrative avdelinger.
- Universitetets representasjonskontorer i utlandet som Brussel og Tokyo skal videreutvikles, og samarbeidet med våre kontaktuniversiteter i Kina skal styrkes.

En nyskapende og funksjonell organisasjon

«Universitetet skal være en god, inspirerende og inkluderende arbeidsplass for våre medarbeidere og studenter. 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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- UiB vil utøve aktiv eierstyring av sine forskningsselskaper som oppfølging av sak 110/15 og 138/15. Det er nedsatt en arbeidsgruppe ledet av prorektor og med representasjon fra Uni Research som skal utrede oppfølging av universitetets eierstyring av Uni Research gjennom å utrede to ulike modeller, a) flere virkemidler for samarbeid og b) full fusjon. Arbeidsgruppen har hatt sitt første møte. Universitetsledelsen vil også i forlengelse av denne prosessen også gjennomgå relasjonene til CMR. Styret blir forelagt en orienteringssak om planer for arbeidet i møtet 11.2, jfr. styresak 17/16 og det tas sikte på å fremme en sak for styret i august 2016.
- Det vil bli gjennomført et utviklingsprosjekt for å forenkle tjenester og arbeidsprosesser for å sikre god ressursutnyttelse og prioritering av universitetets kjerneoppgaver, jfr styresak 119/15 og 11/16.
- Som oppfølging av strukturmeldingen er det flere tiltak som følges opp:
 - Utredningen om opprettelse av et kunstnerisk fakultet ved UiB gjennom en eventuell fusjon med Kunst- og designhøgskolen i Bergen ferdigstilles våren 2016. Utredningen, som redegjør for faglige ambisjoner, organisering og ressurser vil bli lagt frem for de to institusjonenes styrer i juni.

- Det pågår samtaler med Høgskolen i Volda om et mulig utvidet samarbeid med UiB. Journalistutdanning, lærerutdanning og språksamlingene står sentralt her, og en avklaring vil etter planen skje før sommeren.
- Det matematisk- naturvitenskapelige fakultet, Det psykologiske fakultet og Det medisinsk- odontologiske fakultet fortsetter arbeidet med å utvikle samarbeid med Høgskolen i Bergen på utvalgte fagområder innen helse, teknologi og lærerutdanning. Samarbeidet vil omfatte forskning, forskerutdanning og utdanning. Muligheter for samarbeid om administrative tjenester skal også utredes, jfr styresak 132/15.
- Universitetets lederutviklingstiltak for ulike lederroller skal videreutvikles. Programmene skal være universitetsspesifikke, og det skal rettes fokus på styrking av kompetansen til å lede multikulturelle arbeidsmiljø. Det skal også legges til rette for deltakelse i de nasjonale lederutviklingsprogrammene som tilbys.
- Arbeidet med å utvikle god utdanningsledelse for å utvikle kvalitet i utdanningen skal videreføres.
- Universitetet skal til enhver tid drive et systematisk HMS-arbeid for å sikre et stimulerende, godt og forsvarlig arbeidsmiljø, og handlingsplanen skal være rullerende. Det skal vedtas handlingsplan for Helse- miljø- og sikkerhet jfr. styresak 7/16.
- Det skal vedtas handlingsplan for å ivareta ytre miljø. Universitetet har som samfunnsinstitusjon et betydelig ansvar for å sikre at virksomheten drives uten uheldig påvirkning av miljøet gjennom avfallshåndtering og forbruk og har gjennomført vesentlige utslippsreducerende tiltak. Når universitetets transportmidler fornyes skal det velges miljøvennlige løsninger. Handlingsplan for ytre miljø skal utarbeides etter nye føringer som kan forventes etter Parisavtalen. Eiendomsdirektøren vil lede arbeidet og universitetets miljøkoordinator vil være sekretær for arbeidet. Planen vil gjelde for perioden 2016 – 2022.

God rekruttering

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

Følgende tiltak prioriteres:

- I samarbeid med Bergens forskningsstiftelse skal Universitetet i Bergen rekruttere forskere i verdensklasse til Bergen for å skape flere verdensledende forskningsmiljøer i Norge. Universitetet vil ha en aktiv dialog med Bergens forskningsstiftelse for å videreutvikle dagens rekrutteringsprogram for unge forskere, og for å etablere andre virkemidler som kan bidra til å utvikle verdensledende forskningsmiljøer.

- Universitetsledelsen har rettet et betydelig fokus på å møte utfordringene knyttet til midlertidige ansettelse. Universitetsledelsen skal gjennomføre et arbeid for å redusere uønsket midlertidighet i tilsetting i vitenskapelige- og teknisk- administrative stillinger. Innspill er gitt fra fagforeningene og ledergruppene og samarbeidet skal videreføres. Det er utarbeidet et godt analysegrunnlag gjennom universitetets deltakelse i en nasjonal utredning av midlertidighet i Universitets- og høyskolesektoren høsten 2015. Arbeidet skal følges videre opp gjennom fakultetsvise analyser.
- Det skal vedtas handlingsplan for likestilling. Planen skal innrettes mot det utvidede likestillingsbegrepet, hvor mangfold og respekt er sentrale områder. Planarbeidet startet i januar med et seminar der eksterne samarbeidspartnere og ansatte var invitert til å gi sine forventninger til universitetets likestillingsarbeid. Prorektor Anne Lise Fimreite leder arbeidet og viserektor Anne Christine Johannesen deltar i arbeidsgruppen, som for øvrig består av en rekke representanter fra ulike fagmiljøer. Likestillingsutvalget vil gi innspill underveis i arbeidet og HR-avdelingen er sekretariat. Planen vil være klar tidlig i høsten 2016 og skal være en rullerende plan. Handlingsplan for likestilling 2012 -2015 prolangeres i påvente av ny plan.
- Det skal vedtas handlingsplan for forskerutdanning. Som del av Organisasjonsutviklingsprosjektet er universitetets forskerutdanning styrket gjennom en bedre samordning av de sentraladministrative tjenestene. Prosjektet er også fulgt opp gjennom flere delutredninger høsten 2015. Det er etablert et godt grunnlag for å systematisere tiltak i ny handlingsplan. Forskningsadministrativ avdeling koordinerer arbeidet og vil legge fram anbefalinger for det sentrale Forskningsutvalget. Handlingsplanen vil være klar våren 2016 og skal gjelde for perioden 2016 - 2022 med jevnlige oppdateringer.
- Organisasjonsutviklingsprosjektets tiltak for å styrke tjenester, kompetanse og kvalitet i rekrutteringsprosesser til vitenskapelige og teknisk- administrative stillinger vil bli gjennomført. Tiltak skal være ferdigstilt i løpet av 2016.

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.»

Følgende tiltak prioriteres:

- Kvalitetsutvikling ved oppretting av studier basert på standarder fra NOKUT og med UiB tilpassede veiledninger.
- Undervisernes pedagogiske kompetanse skal utvikles gjennom styrking av Program for universitetspedagogikk. Den pedagogiske kompetansen skal målrettes med vekt på på studentaktive undervisnings- og arbeidsformer.
- Det skal etableres insentivtiltak for fremragende undervisning.

- Det skal etableres mentorordninger for studentene ved UiB gjennom ulike modeller på fakultetsnivå.
- Det skal utvikles nye læringscentre som integrerer bibliotekets og andre støttetjenester knyttet til fakultetenes læringsmiljø.
- Det skal vedtas handlingsplan for styrking av læringsmiljøet ved Universitetet i Bergen 2016-2019. Handlingsplanen skal være et viktig redskap for å forbedre det fysiske og psykososiale læringsmiljøet ved UiB. LMU har en systematisk oppfølging av handlingsplanen ved at utvalget har en statusgjennomgang av alle tiltakene i handlingsplanen to ganger årlig. Det tas sikte på å legge planen fram for styret i mars 2016.
- Universitetets vedtatte plan for etter- og videreutdanning skal iverksettes, jfr styresak 15/15.

4 Universitetets målstruktur

I tildelingsbrevet for 2016 har Kunnskapsdepartementet fastsatt 4 overordnede langsiktige sektormål universiteter og høyskoler med tilhørende styringsparametere.

Det understrekes at institusjonene innenfor den nasjonale målstrukturen og politiske forventninger og prioriteringer, skal fastsette egne virksomhetsmål og styringsparametere tilpasset institusjonens egenart og profil. En presentasjon av institusjonens planer, inkludert virksomhetsmål og styringsparametere skal gis som en del av institusjonenes årsrapport.

Strategi 2016- 2022 danner grunnlaget for universitetets planarbeid for 2016. På dette grunnlag foreslås justeringer i universitetets virksomhetsmål og styringsparametere. Forslag til endringer presenteres i utkast til universitetets årsrapport for 2015, jfr. styresak 8/16. Tiltakene for oppfølging av universitetets strategi vil der presenteres i henhold til departementets mal for målstyring.

5 Universitetsdirektøren sine kommentarer

Universitetets Strategi 2016 – 2022 setter ambisiøse mål for UiB og gir rammene for utvikling av universitetets virksomhet de neste årene. Universitetsstyret har det øverste ansvaret for universitetets nye strategi, og universitetsledelsen skal sørge for at den følges opp i tråd med styrets overordnede prioriteringer. Styret skal aktivt involveres i prioriteringer og veivalg underveis i arbeidet, for eksempel gjennom årshjul for styresak og styreseminar.

Universitetsdirektøren har oppfølging av strategi som ett av sine viktigste resultat mål. Det er opprettet et eget sekretariat som skal sikre konkretisering og systematisk oppfølging av målene i strategien. I utformingen av denne saken har sekretariatet arbeidet tett med faglig ledelse.

Realisering av universitetets strategi er avhengig av et vedvarende engasjement blant våre ansatte og studenter. Fakultetene utgjør grunnpilarene i universitetets faglige virksomhet og faglige aktivitet bør som hovedprinsipp utvikles og følges opp gjennom den faglige linjen i organisasjonen. Dette gjelder også for utvikling av universitetets strategiske satsinger og klynger som skal ha en tydelig organisering ved ett ansvarlig fakultet.

Arbeidet med å realisere universitetets mål også ses i sammenheng med en langsiktig og strategisk disponering av universitetets ressurser. Oppfølging av langtidsbudsjett og realisering av tiltak for å styrke BOA-virksomheten blir viktig for å sikre de nødvendige ressursmessige rammer for satsing. Samtidig må universitetsledelsen i nær dialog med fakultetene og styret tydeligere prioritere innenfor de strategiske satsingene. Dette vil blant annet skje gjennom handlingsplaner, arealplan og årlig budsjettarbeid. Det blir også viktig å ha stor oppmerksomhet om å utvikle en formålstjenlig organisasjon som effektivt kan støtte opp under arbeidet med å realisere strategien.

Universitetsledelsen vil legge til rette for en bred involvering i arbeidet med implementering. Som det fremgår av denne saken settes det i gang et systematisk arbeid for oppfølging gjennom handlingsplaner, prosjekter og utviklingsarbeid.

Styret vil som oppfølging av denne saken vil styret få presentert egne styresaker om oppfølging av universitetets strategiske satsingsområder og handlingsplaner. Styresak 6/16 om oppfølging av universitetets strategiske satsinger og rammer for organisering av «Globale samfunnsutfordringer» er det første eksempelet på en slik oppfølgingssak.