

UTKAST 3b – 02.06.2009

Deres ref.:

Vår ref.:

Stavanger, 3. juni 2009

**Risikovurdering, rullert handlingsplan for Det humanistiske fakultet 2009-2011. Notat 02.06.2009**

*Risiko* handler om *framtidige utfall* – gunstige så vel som ugunstige. Utfallene oppstår som konsekvens av to underliggende faktorer: Et forhold som innbefatter en grad av risiko (forhold vi vanligvis kaller *eksponeringer*), og en *utløsende hendelse* (et 'hit' eller 'treff') som medfører at eksponeringen manifesterer seg i form av et *utfall*.

*Risikostyring* tar sikte på å styre *eksponeringene* som måtte forefinnes på de ulike nivåer, så vel som *utløsende hendelser*, på en slik måte at gunstige utfall i størst mulig grad oppnås og ugunstige utfall i størst mulig grad unngås.

Risikostyring tar ofte utgangspunkt i *risikoanalyser* eller *risikovurderinger*. Mens risikoanalysene omfatter systematisk datainnsamling og rigorøse analysemetoder, åpner begrepet risikovurderinger for en mindre formell tilnærming<sup>1</sup> der personlige betraktninger og opplevelser utgjør et større innslag. Dette medfører at risikovurderinger i mindre grad enn risikoanalyser kan brukes som grunnlag for beslutninger.

Risikoanalyser og –vurderinger formidles ofte i form av en *risikoprofil*, der sannsynligheten for de ulike utfallene kartlegges med tanke på om de faller innenfor eller utenfor virksomhetens fastsatte mål for akseptabel risiko for de ulike grader av gunst eller ugunst. Risiko vil svært ofte være asymmetrisk av natur, slik at det ikke er noen direkte sammenheng mellom sannsynlighetene for et bestemt gunstig utfall og et tilsvarende ugunstig utfall.

For Det humanistiske fakultet er de gunstige utfall som søkes oppnådd gitt gjennom institusjonens lovpålagte mål for virksomheten:

«§ 1-3. Institusjonenes virksomhet

Universiteter og høyskoler skal arbeide for å fremme lovens formål ved å:

- tilby høyere utdanning som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap.
- utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- forvalte tilførte ressurser effektivt og aktivt søke tilføring av eksterne ressurser.
- bidra til å spre og formidle resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- bidra til innovasjon og verdiskapning basert på resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- legge til rette for at institusjonens ansatte og studenter kan delta i samfunnsdebatten.
- bidra til at norsk høyere utdanning og forskning følger den internasjonale forskningsfronten og utviklingen av høyere utdanningstilbud.
- samarbeide med andre universiteter og høyskoler og tilsvarende institusjoner i andre land, lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv, offentlig forvaltning og internasjonale organisasjoner.
- tilby etter- og videreutdanning innenfor institusjonens virkeområde.»<sup>2</sup>

De ugunstige utfall som søkes unngått er gitt i dokumentet som omtaler institusjonens overordnede føringer:

«Virksomheten skal planlegges og gjennomføres på en slik måte at

<sup>1</sup> Eksempelvis beskriver Datatilsynet forskjellen på begrepene slik: «Begrepet "risikovurdering" er valgt i stedet for den mer formelle betegnelsen "risikoanalyse". Dette for å signalisere at arbeidet med å avdekke risiko ikke bør være mer omfattende eller formalisert enn strengt tatt nødvendig. Begrepet "risikovurdering" er også valgt i stedet for "sårbarhetsanalyse" som normalt benyttes kun til å beskrive vurdering av motstandsdyktighet mot uønskede hendelser.» («Sikkerhetsbestemmelsene i personopplysningsforskriften», Datatilsynet des. 2000, s. 7-8)

<sup>2</sup> «Lov om universiteter og høyskoler» av 1.04.2005, Kap.1, §1-3, Institusjonenes virksomhet.

- *liv ikke går tapt, og skade på liv og helse ikke oppstår,*
- *det ikke oppstår tap av virksomhetens aktiva,*
- *det ikke oppstår skade på det ytre miljø, og at*
- *virksomheten drives innenfor de rammer som settes av lover, forskrifter og vedtak.*

*Institusjonen skal selv føre tilfredsstillende kontroll med at virksomheten utøves innenfor rammene som settes av disse føringer. Institusjonsledelsen gir nærmere retningslinjer for slik kontroll og systemer for kontroll. I den grad det er nødvendig for å oppnå tilfredsstillende kontroll, skal det inngå at sikkerhet og risiko i virksomheten vurderes med tanke på virksomhetens overordnede mål og de føringer som er gitt her.»<sup>3</sup>*

Institusjonen har gitt nærmere retningslinjer for slik kontroll blant annet gjennom «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7» og notatet «Risikovurdering og riskostyring ved UiS» av 23.01.2009. I disse dokumentene pekes det blant annet på at risikovurderingene skal bidra til at vi oppnår vår hensikt «på en raskere, sikrere og mer forutsigbar måte»<sup>4</sup>, og at

*«Risikovurdering i mål og resultatstyring handler ikke primært om å fjerne risiko, men mer om å være kjent med risikoene knyttet til et mål, og eventuelt om å redusere risikoen. Men også Universitetet i Stavanger skal ta risiko.»<sup>5</sup>*

Universitetets håndbok i risikostyring legger til grunn at risikovurderingen knyttes opp mot kritiske suksessfaktorer, altså forhold og hendelser som er avgjørende for å kunne oppfylle hensikten. Det pekes på følgende kritiske suksessfaktorer<sup>6</sup>:

- A. Økonomiske rammer (tilstrekkelig omfang, til rett tid)
- B. Kompetanse (rett kompetanse i tilstrekkelig omfang)
- C. Studenter (i tilstrekkelig omfang)
- D. Forskning (rett forskning i tilstrekkelig omfang)
- E. Infrastruktur (rett infrastruktur i tilstrekkelig omfang)
- F. Omdømme

Selv om risikovurderingene skal bidra til å oppnå hensikt, legger universitetets håndbok samlet en større vekt på risikostyring og risikovurdering som virkemiddel «innenfor et samlet rammeverk for styring og kontroll»<sup>7</sup>, og slik at risikovurdering og –styring skal bidra til å oppfylle krav til grunnleggende styringsprinsipper<sup>8</sup>. Men risikostyring/vurdering skal skje innenfor eksisterende styring: «Risikostyring/vurdering må ikke oppfattes som et alternativt styringsverktøy.»<sup>9</sup>

Når risikoer identifiseres, må det deretter vurderes om risikoene faller innenfor eller utenfor de mål for risiko virksomheten har fastsatt som akseptable. Disse mål hentes fra overliggende risikodokument.<sup>10</sup>

Fakultetets handlingsplan for 2009-2011 er fakultetets øverste strategiske plan for å oppfylle fakultetets hensikt. For å oppfylle kravet om styringsinnvirkning uten at det etableres et alternativt/separat styringsverktøy, er det den daglige styring og ledelse knyttet til handlingsplanen og dens implementering som må adresseres. De sentrale forhold (eksponeringer) og utløsende hendelser må således være *styringsforhold og styringshendelser* (beslutninger og vedtak). Den kritiske risikofaktor på styringsnivå vil således være hvilken grad av informasjon og innsikt i nåværende og framtidige forhold som utgjør kritiske suksessfaktorer på implementeringsnivå (økonomi, kompetanse, infrastruktur et cetera som nevnt ovenfor).

Risiko foreligger dersom det foreligger usikkerhet idet beslutninger tas. Konkret vil dette gjelde usikkerhet omkring nåværende og framtidige forhold og hendelser angående økonomi, kompetanse, infrastruktur etc. Økende usikkerhet betyr økende risiko.

I universitetets risikohåndbok pekes det i tråd med den underliggende modellen på at risiko omfatter både gunstige og ugunstige utfall, selv om risikovurderingsmodellen som presenteres betrakter all risiko som ugunstig risiko. I modellen kombineres vurdering av sannsynligheten for at risiko utløses med vurdering av konsekvenser av at risiko utløses.

Fakultetet vurderer kritiske suksessindikatorer så vel som tilhørende risikoer først på fakultetsnivå på tvers av virksomhetsområdene, deretter for det enkelte virksomhetsområde. Dette notat dokumenterer og oppsummerer resultatene av vurderingsprosessen ved fakultetet fram til notatets dato.

<sup>3</sup> «Overordnede føringer for virksomheten» fastsatt av direktøren 20. des. 2004.

<sup>4</sup> «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7», side 3.

<sup>5</sup> «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7», side 4.

<sup>6</sup> «Risikovurdering og riskostyring ved UiS» av 23.01.2009,

<sup>7</sup> «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7», side 3.

<sup>8</sup> «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7», side 4.

<sup>9</sup> «Risikostyring ved UiS. Håndbok 2008, versjon 1.7», side 3.

<sup>10</sup> I dette tilfelle vil det dreie seg om risikovurderingen av universitetets strategidokument 2009-2020

## KPIer, risiki og vurderinger på overordnet fakultetsnivå

---

### Hovedmål

*Fremme lovens og universitetsstrategiens formål innenfor fakultetets virkeområde.*

### 1. Kritiske suksessfaktorer for hovedmål

- A. Økonomiske ressurser.
- B. Kompetanse.
- C. Studenter.
- D. Forskning.
- E. Infrastruktur.
- F. Omdømme.

### 2. Risikoer for kritiske suksessfaktorer

#### A. Tilstrekkelige økonomiske ressurser.

- Velfungerende virkemidler for å sikre de nødvendige økonomiske ressurser foreligger ikke i tilfredsstillende omfang. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Moderat til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å motvirke variasjon i finansieringen foreligger ikke. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å påvirke kostnadsnivået på kort og lang sikt foreligger ikke. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å påvirke, styre og kvalitetssikre fordeling av ressurser på institusjons-, fakultets-, og instituttnivå foreligger i liten grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Moderat til svært alvorlig.

#### B. Rett og tilstrekkelig kompetanse.

- Velfungerende virkemidler for å sikre rett og tilstrekkelig kompetanse foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Moderat til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å utvikle og tilpasse kompetansen til behovet foreligger ikke i tilfredsstillende omfang. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Moderat til svært alvorlig.

#### C. Tilstrekkelig antall kvalifiserte studenter.

- Velfungerende virkemidler for å sikre tilstrekkelig antall kvalifiserte søkere foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å sikre at opptatte søkere fullfører sitt program foreligger ikke i tilfredsstillende omfang. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.

#### D. Tilstrekkelig forskning på tilfredsstillende nivå.

- Velfungerende virkemidler for å sikre tilstrekkelig tilfang av forskningsprosjekter foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å sikre at forskningskompetansen vil være tilgjengelig for forskningsprosjektene foreligger ikke i tilfredsstillende omfang. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.

E. Egnet og tilstrekkelig infrastruktur.

- Velfungerende virkemidler for å sikre at lokaliteter og øvrig infrastruktur er betimelig tilgjengelig foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til alvorlig.
- Velfungerende ledelsessystemer for å sikre at nødvendig ledelsesinformasjon og beslutningsgrunnlag foreligger, er korrekt og er betimelig tilgjengelig foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til svært alvorlig.

F. Det nødvendige omdømme.

- Velfungerende virkemidler for å sikre at virksomheten utøves på en måte som bidrar til å skape det rette omdømme foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til alvorlig.
- Velfungerende virkemidler for å sikre at virksomhetsutøvelsen formidles på en måte som bidrar til å skape det rette omdømme foreligger kun i begrenset grad. Sannsynlighet: Svært stor. Konsekvens: Lav til alvorlig.

## KPIer, risiki og vurderinger for det enkelte virksomhetsområde

---

### VIRKSOMHETSOMRÅDE

## Utdanning og læringsmiljø

---

### Hovedmål

*Gjennom nyskaping og utvikling tilpasses studieporteføljen, det enkelte program og emne, og det samlede læringsmiljø til det nye verdigrunnlag og de nye strategier for perioden 2009-2020, samt til endringene i samfunnet og de uttrykte samfunnsbehov, på en slik måte at de humanistiske fagenes rolle, egenart og attraksjon tydeliggjøres.*

### 1. Kritiske suksessfaktorer for hovedmål

- Økonomi til å gjennomføre den nødvendige nyskaping og utvikling for å tilpasse studieporteføljen, det enkelte program og emne og læringsmiljøet i tråd med målsettingen.
- Rett og tilstrekkelig kompetanse til den nødvendige nyskaping og utvikling for å tilpasse studieporteføljen, det enkelte program og emne og læringsmiljøet i tråd med målsettingen.
- Studenter i tilstrekkelig omfang for det enkelte program i den tilpassede porteføljen, og til å oppnå læringsmiljø i tråd med målsettingen.
- Forskning som bidrar til den nødvendige nyskaping og utvikling for å tilpasse studieporteføljen, det enkelte program og emne og læringsmiljøet i tråd med målsettingen.
- Egnet og tilstrekkelig infrastruktur til å gjennomføre tilpasningene i portefølje og læringsmiljø i tråd med målsettingen.
- Omdømme som sikrer den rekruttering av studenter og personale som er nødvendig for å nå målsettingene.

### Strategier og tiltak for hovedmål

Fakultetet når sitt hovedmål for utdanning og læringsmiljø gjennom følgende strategier og tiltak:

- Utvikling av Bjergstedområdet. Utviklingen av området knyttet til Bjergstedvisjonen vil både etter omfang og med sin vekt på innovative og nyskapende løsninger være det tiltak som i størst grad innvirker på læringsmiljøet ved fakultetet.
- Etablering av nye og omarbeidede lærerutdanninger ved å:

- Erstatte det enhetlige allmennlærerutdanningsprogrammet med to grunnskolelærerutdanninger i samsvar med det kommende planverk.
- Omforene egne funn og utviklinger med NOKUTs funn og anbefalinger i forbindelse med evalueringen av førskolelærerutdanningen, og utarbeide oppfølgingsplan.
- Utrede, planlegge og etablere lektorprogram med sikte på 11. til 13. trinn.
- Fakultetet skal videreutvikle og forsterke sammenknytningen mellom sentrene og instituttene, og instituttene seg i mellom (spesielt mellom IAS og IKS) ved å:
  - Samarbeide i det kommende lektorprogram.
  - Samarbeide i omleggingen av grunnskolelærerutdanningen.
  - Revidere og tilpasse masterstudiet i spesialpedagogikk
- Fakultetet skal søke å utvide mastergradsporteføljen samtidig som porteføljens nyskapende profil beholdes, ved å:
  - Etablere mastergrad i utøvende musikk med orkester- og ensemblespill.
  - Utvide idrettsløpet med et masternivå.
  - Arbeide for at et masterprogram i dans skal kunne etableres.
- Fakultetet skal videre tilpasse programporteføljen til den nye strategien ved å:
  - Gjennomføre revisjon/videreutvikling av master- og doktorgradsprogrammene.
  - Videreutvikle de eksisterende nettbaserte studieprogrammene, samt utvide antallet ved å skape nye nettbaserte programmer i perioden.
  - Videreutvikle eksisterende EVU-programmer, og utvide antallet slike programmer i perioden - minst ett i 2009.
  - Fortsette veksten i etablerte samarbeidsavtaler med andre institusjoner, både innenfor en sørvest-allianse, nasjonalt og internasjonalt.
- Sikre og utvikle studiekvaliteten, herunder å vedlikeholde eller forbedre rekruttering og gjennomstrømming, ved å:
  - Arbeide for å få ressurser tilført eller frigjort til fakultetets informasjonsfunksjon. Funksjonen aktiveres så snart det er mulig å tilføre ressurser.
  - Ved revisjon av eksisterende emner og utvikling av nye emner skal det i økende grad brukes en modulform som gjør det mulig å benytte emnet/modulen som element i flere studieprogrammer.
  - Utvide antallet programmer som tilbys også på engelsk, samt øke andelen engelsk pensumlitteratur.
  - Være aktiv pådriver i forhold til universitetspedagogikk og etablering av læringslab for studier og forskning, og støtte opp om at psykologistudium utredes ved UiS (2009).
  - Være aktivt i utvikling av eksisterende så vel som av nye undervisningsformer, inklusive studentaktiv læring og studenten som partner i kunnskapsproduksjonen.
  - Delta aktivt ved NOKUTs reevaluering av kvalitetssystemet, og være en aktiv pådriver for å få kvalitetssystemet revidert og kvalitetskontoret restaurert til å kunne ivareta sitt mandat.

## 2. Risikoer for kritiske suksessfaktorer

### A. Økonomiske rammer

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Fakultetet eksponeres gjennom at vi for å oppnå våre målsettinger må påta oss forpliktelser som strekker seg ut over varigheten av økonomisk tildeling og annen finansiering.
- b. Fakultetet, med den høye andel faste kostnader og den variasjon i finansieringen som forekommer, ikke rår over egnede virkemidler til å ta opp variasjonen i finansieringen.

- c. Utviklingen av Bjergstedområdet ikke kan sikres i samsvar med den betydning utviklingen har for måloppnåelsen i perioden, ettersom utviklingen i det alt vesentlige ligger utenfor fakultetets kontroll.
- d. Overføringer knyttet til omleggingen av grunnskolelærerutdanningen ikke dekker kostnadene omleggingen medfører.
- e. Trang økonomi vil påvirke bemanningssituasjonen og handlingsrommet.
- f. Utviklingen av lektorprogram kan vise seg å være underfinansiert.
- g. Finansieringen er utilstrekkelig til å gjennomføre utvikling og revisjon av masterprogrammer, doktorgradsprogrammer, nettbaserte programmer og EVU-programmer i tråd med handlingsplanen.
- h. Finansieringen er utilstrekkelig i forhold til å etablere regionale, nasjonale og internasjonale samarbeid i tråd med handlingsplanen.
- i. Manglende prioritering av eksisterende studieprogram og vedtatte studieprogram som er under oppbygging skaper utforsigbarhet, belastning for arbeidstaker, enhet og fakultet og kan skape helserisiko for de ansatte og økonomisk risiko for studentene.

## B. Kompetanse

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Fakultetet eksponeres gjennom periodens omfattende program- og porteføljeutviklinger og de tilhørende kompetanseutviklingsbehov. Omlegging av lærerutdanningene vil kreve både strukturelle, kulturelle og kan hende kompetansemessige endringer.
- b. Mangel på professorkompetanse.
- c. På tross av at lønnskostnadene har økt de senere år, klarer vi ikke å konkurrere med omgivelsene når det gjelder lønn. Dette gjelder også i skolesektoren.
- d. Samarbeid på tvers av programmer, institutter, sentre og institusjoner blir en salderingspost som konsekvens av at arbeidet samtidig er tid - og ressurskrevende å etablere og vedlikeholde.
- e. Kompetansen ikke er tilstrekkelig fleksibel til å ivareta endringene i kompetansebehov i perioden.
- f. Avstanden mellom foreliggende og tiltrengt kompetanse øker.
- g. Gapet mellom foreliggende og tiltrengt universitetspedagogisk kompetanse ikke avhjelpest raskt nok i forhold til måloppnåelse.
- h. Manglende merittering for undervisning og formidling. Undervisning og formidling blir ikke oppfattet som like viktige oppgaver før det kommer belønningssystemer knyttet også til disse.
- i. Flexibiliteten er for liten i forhold til etterspørsel fra regionen (eks. EVU):

## C. Studenter

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Fakultetet eksponeres gjennom betydelige endringer i programmer og rammeplaner.
- b. Endringsomfanget i programmene gjør erfaringstall for søkning lite representative, med påfølgende usikkerhet for søkning og gjennomstrømning.
- c. Det oppstår avvik mellom forventet og faktisk studenttall for nye/reviderte master- og doktorgradsprogrammer, nettbaserte programmer og EVU-programmer.

## D. Forskning

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Profesjonsforskning og annen forskning får for lite omfang i forhold til behovet for nyskaping og utvikling av utdanningene og undervisningsformene.

## E. Infrastruktur

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Ineffektiv ledelse eller drift, eller feilaktige beslutninger som konsekvens av at ledelsessystemene ikke bringer den relevante informasjon effektivt og betimelig inn i ledelses- og beslutningsprosessene.
- b. Arealene i Bjergsted ikke utvikles/erstattes i tide til eller i tilstrekkelig omfang til å dekke arealbehovet.
- c. Mangel på studentboliger.
- d. Undervisnings- og læringsarealer ikke utvikles med teknologi og virkemidler for å kunne møte universitetets ønske om nyskapende undervisnings- og læringsprosesser i campusbaserte programmer, nettbaserte programmer og EVU.
- e. Informasjons- og nettsider; mangelfullt utviklet og mangelfullt prioritert.
- f. Teknologi og samarbeidsarenaer ikke utvikles tilstrekkelig til at universitetets ønske om samarbeid på tvers av enheter og institusjoner kan oppfylles på en kostnadseffektiv måte.

#### F. Omdømme

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- a. Omdømmet skades ved at institusjon/enhet ikke kan levere de utdanningene som etterspørres, eller ikke kan levere utdanningene i tilstrekkelig omfang.
- b. Omdømmet skades ved at UiS' rolle i Bjergstedvisjonen ikke framstår tilstrekkelig klart.
- c. UiS får omdømme som uprofesjonelt som konsekvens av innkjøringsproblemer, mange nye/endrede studieprogrammer, eller fokus på interne problemer.
- d. UiS får omdømme som 'C-universitet' som konsekvens av tydelig ressursknapphet.
- e. UiS får omdømme som gammeldags eller umoderne som konsekvens av etterslep i studieprogramutvikling og manglende infrastrukturoppgadering.
- f. UiS får omdømme som gammelmodig som konsekvens av utilstrekkelig omfang av samarbeid mellom enheter og mot næringsliv eller andre institusjoner

#### VIRKSOMHETSOMRÅDE

### Forskning og nyskaping

---

#### Hovedmål

*Utvikle og tilpasse prosjekt- og programporteføljen og FoU-aktivitetene til strategien for perioden 2009-2020.*

#### 1. Kritiske suksessfaktorer for hovedmål

- A. Økonomi til å gjennomføre den nødvendige tilpasning og utvikling av prosjekt- og programportefølje og øvrige FoU-aktiviteter i forhold til målsettinger og ny strategi.
- B. Rett og tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre den nødvendige tilpasning og utvikling av prosjekt- og programportefølje og øvrige FoU-aktiviteter i forhold til målsettinger og ny strategi.
- C. Studenter som engasjerer seg i FoU-prosessene.
- D. Høg forskningsproduksjon / få tilstrekkelig mange og faglig egnede prosjekter.
- E. Egnede og tilstrekkelig infrastruktur for effektive søknader og gjennomføring.
- F. Omdømmet forutsetter velrenommerte fagmiljøer og publisering og formidling av i velrenommerte kanaler.

#### Strategier og tiltak for hovedmål

Fakultetet når sitt hovedmål for forskning og nyskaping gjennom følgende strategier og tiltak:

- o Øke antallet programområder for forskning ved å:
  - Identifisere aktuelle nye programområder og etablere nye programområder der kravene til størrelse, kompetanse og tverrfaglig samarbeid oppfylles. I planperioden vil følgende være

aktuelle: Nordsjøens språkhistorie. Lærerens kunnskap for undervisning. Barnehagens og skolens evne til å kompensere for sårbarhet i forhold til psykososial utvikling hos barn og unge. Som institusjonsansvar: Norsk misjon og kulturell interaksjon.

- Intern kursing/kompetanseheving i forhold til søknadsskriving.
- Ytterligere styrke og profilere forskning og spesielt den praksisnære forskning og dens tilknytning til profesjonsutdanningene og det faglige og kunstneriske utviklingsarbeid ved å:
  - Øke antallet stipendiater.
  - Øke forskningsproduksjonen som resultat av økt antall programmer og programområder.
  - Stimulere til vitenskaplige samproduksjoner og registrering også av kunstnerisk produksjon som del av institusjonens resultat.
- Bidra til etablering av senter for utdanningsforskning og fremragende undervisning ved å:
  - Utarbeide forslag til organisasjon basert på avtaler om arbeidsinnsats uten separat sentertilknyttet ansettelsesforhold.
  - Vurdere hvordan eksisterende og planlagt UniPed-innsats, utdanningsforskning og programområder samt erfaringene fra deltakelse i nasjonal forskerskole kan inngå.
  - Etablere læringslab til bruk i forskning og utdanning etter mønster av og i samarbeid med læringslabben ved Lunds Universitet.

Etablere samarbeid med næringsliv og med institusjoner basert på eksisterende og kommende allianser (som Tromsø-alliansen og Sørvest-alliansen) samt individuelle samarbeidsavtaler.

## 2. Risikoer for kritiske suksessfaktorer

- A. Økonomi til å gjennomføre den nødvendige tilpasning og utvikling av prosjekt- og programportefølje og øvrige FoU-aktiviteter i forhold til målsettinger og ny strategi.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- De økonomiske ressurser er utilstrekkelige til å gjennomføre de identifiserte tiltak og strategier.
- Mål/resultater som ikke utløser finansiering blir nedprioritert.
- Forskningsprosjekter, forskningsorganisering og forskning som er i motstrid med vitenskaplige/faglige vurderinger kan allikevel bli prioritert, på finansiell basis

- B. Rett og tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre den nødvendige tilpasning og utvikling av prosjekt- og programportefølje og øvrige FoU-aktiviteter i forhold til målsettinger og ny strategi.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Den interne kompetansen i forhold til søknadsskriving er utilstrekkelig.
- Forskningsproduksjonen er mangelfull i forhold til målsettingene.
- Forskerkompetansen er mangelfull i forhold til målsettingene.

- C. Studenter som engasjerer seg i FoU-prosessene.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Antallet stipendiater er utilstrekkelig.
- FoU-prosessene ikke er tilstrekkelig tilgjengelig for aktiv studentdeltakelse.

- D. Høg forskningsproduksjon / få tilstrekkelig mange og faglig egnede prosjekter.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Utilstrekkelig utvikling av prosjekt/programporteføljen.



- Utilstrekkelig forskningsproduksjon.
- Økt stress, sykefravær og lavere effektivitet i prosessene gjennom sterkt press om å produsere mer uten nødvendige ressurser. I en presset situasjon er det forskningsoppgavene det blir skjøvet på.

E. Egned og tilstrekkelig infrastruktur for effektive søknader og prosjekt/programgjennomføring.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Felles/sentral søknadskompetanse foreligger i for liten grad, eller er ikke betimelig tilgjengelig i søknadsprosessene.
- Felles/sentral gjennomføringskompetanse foreligger i for liten grad, eller er ikke betimelig tilgjengelig for programmer og prosjekter.
- En økende byråkratisering kan ta tid fra det vitenskaplige arbeidet.

F. Omdømmet forutsetter velrenommerte fagmiljøer og publisering og formidling av i velrenommerte kanaler.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Omdømme og faglig legitimitet blant våre konkurrenter i academia skades på grunn av manglende faglighet og langsiktig forskerinitiert grunnforskning.
- Et omdømme som et B-universitet befestes/styrkes av svakt renommerte fagmiljøer, lav forskningsproduksjon eller ineffektiv formidling.

## VIRKSOMHETSOMRÅDE

### Formidling og kommunikasjon

---

#### Hovedmål

*I løpet av planperioden skal fakultetets formidling og kommunikasjon være fullt tilpasset strategiene for perioden 2009-2020.*

#### 1. Kritiske suksessfaktorer for hovedmål

- A. Økonomi til å tilpasse fakultetets formidling og kommunikasjon til strategiene for perioden.
- B. Inneha eller ha tilgang til rett og tilstrekkelig kompetanse til å tilpasse fakultetets formidling og kommunikasjon til strategiene for perioden.
- C. Studenter med kapasitet og engasjement til å delta i fakultetets formidling og kommunikasjon.
- D. Forskning som er vel egnet for formidling og kommunikasjon.
- E. Egned og tilstrekkelig infrastruktur til å sikre at fakultetets formidling og kommunikasjon får akseptabel kosteffektivitet.
- F. Et positivt omdømme forutsetter formidling og kommunikasjon i godt synlig omfang og med innhold av høy kvalitet og interesse.

#### Strategier og tiltak for hovedmål

Fakultetet når sitt hovedmål for formidling og kommunikasjon ved følgende strategier og tiltak:

- Arbeide for et bedre system for dokumentasjon og registrering av formidlingsvirksomhet og for resultatfinansiering også av formidlingsvirksomheten
- Arbeide for å utvide universitetets rolle i regionens Bjergstedvisjon, med Bjergsted-området som regionens kulturelle storstue og sentrale kulturelle møteplass. For UiS er Bjergsted en viktig arena for sentrumsnær universitetsaktivitet og samarbeid med byens øvrige kulturliv.

- Fakultetet skal tilføres økt kompetanse innen formidlingsarbeid og informasjons- og kommunikasjonsarbeid ved:
  - Deltakelse i kompetansehevende tiltak.
  - Utvide samarbeidet med SKA, og bedre nyttiggjøre seg SKAs kompetanse
- Fakultetet skal tydeliggjøre og utvikle den plass humaniora må ha i samfunnet og i vitenskapsområdene ved å:
  - Legge til rette for at sentrene ivaretar sine oppdrag med kunnskapsutvikling og formidling til skoler og barnehager i hele landet.
  - Etablere læringslab/Senter for fremragende undervisning.
  - Være pådriver for åpen publikasjon ("Open Access"), og så langt det er mulig gjøre all forskning tilgjengelig.
- satsing på informasjon med utgangspunkt i informasjonsfunksjonen ved fakultetet.

## 2. Risikoer for kritiske suksessfaktorer

### A. Økonomi til å tilpasse fakultetets formidling og kommunikasjon til strategiene for perioden.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- De økonomiske ressurser er utilstrekkelige til å gjennomføre de identifiserte tiltak og strategier.

### B. Inneha eller ha tilgang til rett og tilstrekkelig kompetanse til å tilpasse fakultetets formidling og kommunikasjon til strategiene for perioden.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Det ikke lar seg sikre kapasitet lokalt til å ivareta de aktuelle oppgavene på en tilfredsstillende måte.
- De sentrale ressurser ikke lar seg benytte til å ivareta de aktuelle oppgavene på en tilfredsstillende måte.
- Den nødvendige kompetanse ikke forefinnes.

### C. Studenter med kapasitet og engasjement til å delta i fakultetets formidling og kommunikasjon.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Studentene ikke lar seg rekruttere til dette, eller at omfanget av rekrutteringen ikke er tilfredsstillende.
- De rekrutterte studenter ikke integreres i prosessene på en måte som effektivt setter dem i stand til å ivareta den påtenkte formidling og kommunikasjon.

### D. Forskning som er vel egnet for formidling og kommunikasjon.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Slik formidling blir en salderingspost ved ressursknapphet.

### E. Egnet og tilstrekkelig infrastruktur til å sikre at fakultetets formidling og kommunikasjon får akseptabel kosteffektivitet.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Slik infrastruktur ikke er effektivt tilgjengelig.
- Effektiv bruk av slik infrastruktur ikke er tilstrekkelig kjent.
- Det er manglende kompetanse på anvendelse av infrastrukturen.

- F. Et positivt omdømme forutsetter formidling og kommunikasjon i godt synlig omfang og med innhold av høg kvalitet og interesse.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Omfanget blir for lite til at formidling og kommunikasjon gir den ønskede effekt på omdømmet.
- Innholdet av og formen på formidlingen og kommunikasjonen er slik at det ikke gir den ønskede effekt på omdømmet.

## VIRKSOMHETSOMRÅDE

### Organisasjon og ressurser

---

#### Hovedmål

*Fakultetet skal utvikle og tilpasse organisasjonen og de ressurser som står til rådighet mot å nå sine mål for det enkelte virksomhetsområde.*

#### 1. Kritiske suksessfaktorer for hovedmål

- Økonomi til å tilpasse og utvikle organisasjonen på en slik måte at målene for det enkelte virksomhetsområde kan nås.
- Den kompetanse innen virksomhetenes prosesser som er nødvendig for å nå virksomhetsområdenes mål.
- Akseptabel effektivitet i prosessene forutsetter velfungerende organisasjon og maksimal tilgang til og bruk av velegnede støttesystemer.
- Et positivt omdømme forutsetter betimelig og profesjonell ytelse i de organisatoriske og administrative prosesser som har direkte betydning for utdanningsprosessene, forskningsprosessene og formidlingsprosessene.

#### Strategier og tiltak for hovedmål

Fakultetet når sitt hovedmål for organisasjon og ressurser gjennom følgende strategier og tiltak:

- Vurdere om administrasjon, personell og prosesser er rett organisert ved å gjennomgå administrasjon, personell og prosesser med tanke på om de sentrale virksomhetsprosessene har tilstrekkelige ressurser og kompetanse, samt gjennomgå hvorvidt de foreliggende ressurser er rett plassert (i program, på institutt, ved fakultet, sentralt) i forhold til å oppnå best mulig effektivitet.
- Følge opp Bjergstedvisjonen ved å overlevere og følge opp arealplan for det framtidige behov i Bjergsted, samt ved å arbeide for at institusjonen nyttiggjør seg av og knytter seg til de innovative aspekter av Stavangerregionens Bjergstedvisjon.
- Utrede og følge opp idrettsanlegget – særlig utendørsressursene (baner/løpebaner).
- Arbeide aktivt med å utvikle arbeidsmiljøet og kulturen i tråd med fakultetets strategi, og med sikte på å utvikle en felles og tydeligere identitet ved fakultetet, blant annet ved tiltak på HMS-området.
- Utvide tilfanget (og volumet) av kompetansehevingstiltak, og spesielt følge opp utviklingen av undervisningskompetanse (universitetspedagogikk).
- Arbeide for jamn kjønnsfordeling på alle nivåer, og spesielt i førstestillinger og lederstillinger.
- Sørge for effektiv risikostyring ved å:
  - Arbeide for å tilpasse fakultetets prosesser til institusjonens fastsatte mål for akseptabel risiko innenfor virksomhetsområdene (utdanning, forskning, formidling).
  - Etablere fakultetsspesifikke mål for akseptabel risiko der dette er påkrevet.

#### 2. Risikoer for kritiske suksessfaktorer

A. Økonomi til å tilpasse og utvikle organisasjonen på en slik måte at målene for det enkelte virksomhetsområde kan nås.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- De økonomiske ressurser er utilstrekkelige til å gjennomføre de identifiserte tiltak og strategier.
- En økende byråkratisering kan ta tid fra det vitenskapelige arbeidet.

B. Den kompetanse innen virksomhetenes prosesser som er nødvendig for å nå virksomhetsområdenes mål.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Kosteffektive organisatoriske og administrative prosesser ikke oppnås fordi den nødvendige kompetanse ikke finnes i tilstrekkelig omfang eller ikke er tilgjengelig for de aktuelle prosessene.
- Små faggrupper gir sårbarhet.
- Mangelfull organisatorisk struktur for å koordinere på tvers av enheter svekker ytelsen i faggrupper som dekker flere enheter.
- Det ikke lar seg rekruttere førstekompetente til midlertidige stillinger.
- For få fast ansatte i forhold til oppgavene skaper uforutsigbarhet og ineffektiv organisasjon.

C. Akseptabel effektivitet i prosessene forutsetter velfungerende organisasjon og maksimal tilgang til og bruk av velegnede støttesystemer.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Velegnede støttesystemer ikke er tilgjengelige i det nødvendige omfang.
- Det er manglende kompetanse og innsikt i hvordan de tilgjengelige støttesystemer brukes effektivt.
- Økt stress, sykefravær og lavere effektivitet i prosessene gjennom sterkt press om å produsere mer uten at det sikres tilførsel av nødvendige ressurser.
- Det kan oppstå merbelastning og fare for slitasje på personale som følge av vakanser i forbindelse med sykdom og folk som slutter.
- Samarbeide på tvers av enheter blir for krevende.

D. Et positivt omdømme forutsetter betimelig og profesjonell ytelse i de organisatoriske og administrative prosesser som har direkte betydning for utdanningsprosessene, forskningsprosessene og formidlingsprosessene.

Ut over, eller som konkretisering av, de identifiserte overordnede risikoer foreligger risiko for at:

- Svak økonomi kan gi seg utslag i situasjoner som kan gi dårlig omdømme (eks. fagvalgsaken).
- Mangel på organisatorisk fleksibilitet og omstillingsevne svekker mulighetene til å møte regionens/omgivelsenes forventninger.