

Til:
Fakulteter og institutter
Stabs- og fellesenheter
Tjenestemannsorganisasjoner
StOr

6. oktober 2016

INNSPILL TIL STRATEGIPROSESSEN VED UiS 2016-2017

Styret ved UiS har vedtatt fremdriftsplan og organisering av strategiprosessen 2016-2017. Prosessen skal munne ut i et revidert strategidokument for perioden 2017-2020. Etter formell høringsrunde våren 2017 skal den reviderte strategien vedtas av styret i juni 2017.

Strategisekretariatet har etter innspill fra styringsgruppen for strategiprosessen (rektormøtet), foretatt revideringer i eksisterende strategi og laget et utkast til visjon, verdier, profil og satsingsområder som vi nå ønsker innspill til. Utkastet følger vedlagt. Vi vedlegger også styresak med fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen og et grunnlagsdokument «Utfordringer for UiS i et 2020-perspektiv» med et internasjonalt, nasjonalt, regionalt og institusjonelt bilde samt en SWOT-analyse. Sistnevnte danner er godt bakteppe for strategirevideringen.

Alle dokumenter knyttet til strategiprosessen vil fortløpende bli lagt ut på dette nettstedet: <http://ansatt.uis.no/category.php?categoryID=19884>.

Vi ber om **tilbakemeldinger** på utkastet til visjon, verdier, profil og satsingsområder **innen fredag 4. november 2016**. Tilbakemeldingen sendes strategisekretariatet v/Anne Selnes på epostadresse strategi@uis.no.

Med vennlig hilsen

Marit Boyesen
rektor

John B. Møst
universitetsdirektør

UTKAST TIL VISJON, VERDIER, PROFIL OG SATSINGSOMRÅDER

Vår visjon: Drivkraft i kunnskapsutvikling og endring

Universitetet i Stavanger skal være en drivkraft i kunnskapsutviklingen i en region og verden i endring og et universitet med en innovativ og internasjonal profil, kjent for samhandling mellom studenter, ansatte og samfunnet.

Vår misjon: Utfordre det velkjente og utforske det ukjente

Vårt samfunnsoppdrag hviler på en akademisk grunntanke vi har gjort til vår misjon og vårt motto: Vi vil utfordre det velkjente og utforske det ukjente.

Våre verdier: Uavhengig, involverende og skapende

Verdigrunnet er styrende for vår atferd i møte med studenter, ansatte og samfunnet og sier oss hvordan vi skal nå vår visjon og våre mål som universitet. Universitetet i Stavanger er:

Uavhengig

Som institusjon bygd på demokratiske verdier verner vi om forskningens uavhengighet og vår akademiske tradisjon og ivaretar våre idealer om ytringsfrihet, integritet og likeverd. Kritisk refleksjon og tydelig kommunikasjon er ledestjerner. Vi tar vårt samfunnsansvar og samfunnsoppdrag på alvor, setter dagsorden for viktige saker og er aktive deltakere i fag- og samfunnsdebatten.

Involverende

Vi verdsetter åpenhet og involverer studenter, ansatte og samfunnet i vårt akademiske fellesskap og deler vår kunnskap og kompetanse. Forpliktende samhandling er drivkraft for gode resultater og godt miljø. Respekt for hverandres forskjellighet og bakgrunn gir betingelser for sosial og faglig deltakelse. Universell utforming preger våre fysiske og digitale læringsmiljø, og i vårt sosiale læringsmiljø ses mangfold på som ressurs.

Skapende

Kreativitet og skapende aktivitet kjennetegner vår vitenskapelige, kunstneriske og administrative virksomhet. Vi flytter grenser for kunnskap og ferdigheter. Studier er dannelsesreiser som gir grobunn for kritisk tenkning, kloke beslutninger og anvendelse av ny kunnskap i samfunns- og arbeidsliv. Vi skaper verdier for den enkelte og samfunnet og styrker grunnlaget for livskvalitet, gode levekår og bærekraftig utvikling.

Vår profil: Et innovativt universitet

Universitetet i Stavanger er et innovativt universitet. Vår kultur er kjennetegnet av nyskappings- og entreprenørskapsaktiviteter. Vi samhandler tett med omgivelsene og utnytter fordelene ved å være del av en internasjonal og innovativ region. Vi har både et regionalt og globalt blikk i våre faglige aktiviteter og har internasjonalt orienterte medarbeidere og studenter. Vi legger til rette for forskning og utdanning hvor idéer omsettes til verdiskapning for individ og samfunn. Vi prioriterer studentaktiv og innovativ læring, undervisningskvalitet og læringsmiljø.

Våre tverrgående og gjennomgripende satsingsområder

I strategiperioden skal vi heve kvaliteten i hele virksomheten, og våre prioriterte, tverrgående og gjennomgripende satsingsområder som vi vil tydeliggjøre, dyrke og videreutvikle, er:

Nyskaping og entreprenørskap

Gjennom å utfordre og utforske skal vi forbedre måtene vi arbeider på og fremme tverrgående samhandling. I det innovative universitetet preger nyskaping og innovasjon alle våre utdanninger, vår undervisning, forskning og den kunnskapen som utvikles og deles. Nyskaping og entreprenørskap skal være et eget studietilbud til studentene på tvers av våre utdanninger, samtidig som entreprenørskapsaktiviteter skal synliggjøres og integreres i alle våre utdanninger.

Teknologiorientering

Teknologiorientering skal kjennetegne alle sider av vår virksomhet. Bruk av ny teknologi og digitale kommunikasjonsformer gir mulighet for innovasjon og måten vi deler og formidler informasjon og kunnskap på. Vi skal utnytte muliggjørende teknologier og potensialet i koblingen mellom teknologi og fag både som studietilbud og forskningsfelt. Forskning som setter spørsmålstegn ved teknologiens tilstedeværelse i ulike sektorer skal vektlegges.

Samfunnskontakt og regional utvikling

Vår samhandling gir kraft for et kunnskapsbasert arbeidsliv og innovasjon i en region i omstilling. Vi er et samlokalisert universitet som gir særlige betingelser for nærhet mellom de ansatte, mellom studentene og mellom studenter og ansatte. Det gjør betingelsene særs gode for å legge til rette for nære samarbeidsarenaer hvor studentene kan kobles på regionale aktører og våre akademiske fellesskap og derigjennom også internasjonale nettverk.

Internasjonalisering

Det særegne i vår regionale kontekst er innvevd i en global helhet. Dette skal vi utnytte i vår forskning, våre utdanninger, vår formidling og i våre entreprenørskapsaktiviteter. Vi skal også finne nye relevante områder å undersøke og bidra til å løse globale utfordringer. Gjennom internasjonalisering av studier og forskning skal vi legge til rette for mobilitet og deltakelse i det globale kunnskapsfellesskapet.

Våre faglige satsingsområder er nærmere beskrevet i strategiplanene til de faglige enhetene.

Tilbakemeldinger på ovennevnte sendes strategisekretariatet v/Anne Selnes på epostadresse strategi@uis.no innen fredag 4. november 2016.

US 81/16 Strategiprosessen ved UiS 2016-2017

Saksnr: 16/05854

Saksansvarlig: *Strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes*

Møtedag: 04.10.16

Informasjonsansvarlig: *Strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes*

Saken gjelder

Universitetsdirektøren legger i denne saken fram forslag til føringer for strategiarbeidet og fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen 2016-2017.

Bakgrunn

I tilbakemeldingen fra årets etatsstyringsmøte mellom KD og UiS går det fram at KD forventer at styret foretar en gjennomgang av UiS sin strategi og utvikler ny målstruktur med tydeligere mål som gjenspeiler universitetets profil, utviklingsstrategier og egenart og som har styringsparametere som kan vise om resultatutviklingen er i tråd med målsettingene. I tillegg understreker KD at UiS kan bidra til økt grad av innovasjon og samarbeid med samfunnet i enda sterkere grad enn i dag, særlig på grunn av behovet for omstilling i regionen. Med dette som utgangspunkt har UiS nå startet en strategiprosess for å revidere nåværende strategi.

Saksinnhold og vurdering

Universitetsdirektøren legger i denne saken fram en faseinndelt fremdriftsplan for strategiprosessen 2016-2017 med sikte på endelig vedtak av Strategi 2017-2020 i styremøtet i juni 2017. Det er viktig for universitetsdirektøren å sikre bredest mulig involvering i strategiarbeidet. Derfor presenterer også universitetsdirektøren en skisse for organisering av, og ansvarfordeling i, strategiprosessen. Samtidig foreslår universitetsdirektøren føringer for fase II av prosessen. Rektor og resten av rektormøtet (RM) har sluttet seg til både fremdriftsplan, organisering og føringer. Videre er det gjort en statusvurdering av nåværende strategi 2013-2020 og tverrgående handlingsplaner 2013-2017. Det er også utarbeidet et grunnlagsdokument, «Utfordringer for UiS i et 2020-perspektiv», med et internasjonalt, nasjonalt, regionalt og institusjonelt bilde samt en SWOT-analyse. Universitetsdirektøren mener sistnevnte danner et godt bakteppe for strategirevideringen.

Med dette legger universitetsdirektøren fram for styret følgende forslag til vedtak:

Forslag til vedtak

Styret slutter seg til føringer for strategiarbeidet og fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen som skissert i saksfremlegget med innspill som kom fram i møtet.

Stavanger, 23. september 2016

John B. Møst
Universitetsdirektør

US 81/16 Strategiprosessen ved UiS 2016-2017

Saken gjelder

I tilbakemeldingen fra årets etatsstyringsmøte¹ mellom KD og UiS går det fram at KD forventer at styret foretar en gjennomgang av UiS sin strategi og utvikler ny målstruktur med tydeligere mål som gjenspeiler universitetets profil, utviklingsstrategier og egenart og som har styringsparametere som kan vise om resultatutviklingen er i tråd med målsettingene. I tillegg understreker KD at UiS kan bidra til økt grad av innovasjon og samarbeid med samfunnet i enda sterkere grad enn i dag, særlig på grunn av behovet for omstilling i regionen. Med dette som utgangspunkt har UiS nå startet en strategiprosess for å revidere nåværende strategi. Universitetsdirektøren legger i denne saken fram forslag til føringer for strategiarbeidet og fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen 2016-2017.

Innledning

Strategidokumentet er universitetets overordnede styringsdokument og skal beskrive vår visjon for fremtiden, og hvordan vi skal komme dit. For å utvikle en best mulig strategi, må prosessen søke å involvere hele organisasjonen og også eksterne interessenter. Strategien er først og fremst et levende dokument vi utformer for oss selv for å utøve og etterleve i hele organisasjonen.

UiS utarbeidet under strategiprosessen i 2008-2009 strategi for UiS 2009-2020. Strategien var gjenstand for en omfattende revidering i 2012-2013, som resulterte i nåværende strategi for UiS 2013-2020².

Strategisekretariatet (se sammensetning nedenfor) har gjort en statusvurdering av alle tiltakene i nåværende strategidokument og av de tverrgående handlingsplanene 2013-2017. Denne evalueringen er først og fremst til videre bruk i sekretariatet, men statusvurderingen slår tydelig fast at mange av tiltakene er del av ordinær drift og følgelig er lite relevante i en revidert utgave av strategidokumentet.

Strategisekretariatet har også utarbeidet et grunnlagsdokument, «Utfordringer for UiS i et 2020-perspektiv»³, som viser et internasjonalt, nasjonalt, regionalt og institusjonelt bilde samt en SWOT-analyse som bakteppe for strategirevideringen. Universitetsdirektøren mener dette er et viktig og nødvendig dokument å sette seg inn i ved starten av strategiprosessen og følger derfor også vedlagt. Utviklingsavtalen som UiS er i ferd med å inngå med KD, er del av det institusjonelle bildet og må sees i sammenheng med strategirevideringen.

Føringer for strategiarbeidet

Rektormøtet (RM⁴) med strategisekretariat og styret skal være involvert i fase I av strategiarbeidet - retningsfasen (se nedenfor). Denne fasen startet primo august i år og avsluttes med styrets innspill til strategiarbeidet på styremøtet 4. oktober. Revidering av nåværende strategi har vært diskutert på flere rektormøter og på et eget strategiseminar for RM. Universitetsdirektøren har føringer for strategiarbeidet, som rektor og resten av RM har sluttet seg til. Disse føringene og anbefalingene gjelder form på, og innhold i, strategidokumentet og legges nå frem for styret. Universitetsdirektøren og RM mener at:

¹ Etatsstyringsmøtet mellom KD og UiS 2016:

<http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/Beredskap%20og%20krise/Administrasjon/Etatsstyring%202016%20-%20tilbakemeldinger.pdf>

² Strategi for UiS 2013-2020 finnes her: <http://www.uis.no/getfile.php/Om%20UiS/Strategi%202013-2020.pdf>

³ «Hovedutfordringer for UiS i et 2020-perspektiv», strategisekretariatet september 2016:

<http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/Strategidokumenter/Grunnlagsdokument%20strategi%202017-2020.pdf>

⁴ Rektormøtet (RM) er rektors ledergruppe. På RM deltar rektor, prorektor, universitetsdirektør, de tre dekanene, museumsdirektør, forsknings- og innovasjonsdirektør og strategi- og kommunikasjonsdirektør

- Et nytt og revidert strategidokument blir gjeldende for perioden 2017-2020, slik at ny enhetlig ledelse og nytt styre kan starte en ny strategiprosess og sette sitt preg på strategien etter at enhetlig leder og nytt styre tiltrer formelt 1.8.19.
- Den reviderte strategien bør være et kortere dokument enn nåværende - et måldokument med noen få institusjonelle tiltak under hvert virksomhetsområde som gjenspeiler prioriteringene i strategiperioden.
- Det bør gjøres justeringer i visjon og verdiene som bygger på nåværende visjon og verdigrunnlag (strategiens side 3). Universitetsdirektøren og RM mener en kortere visjon og færre verdier er enklere å implementere i organisasjonen.
- Profilen bør spisses og være i tråd med universitetets egenart (strategiens side 4).
- Faglige satsingsområder skal komme frem i de fakultære strategiene - ikke i revidert strategi for UiS 2017-2020 (strategiens side 4).
- Strategien bør inndeles i virksomhetsområder som nå (utdanning, forskning, formidling, organisasjon og museal virksomhet, strategiens side 5-11). Det er vurdert som en hensiktsmessig inndeling.
- Strategien bør inneholde tverrgående og gjennomgripende satsingsområder som i hovedsak bygger på dagens tverrgående satsingsområder 2013-2017 (nyskaping og entreprenørskap, digitalisering (teknologiorientering), internasjonalisering, samfunnskontakt og regional innovasjon). Disse prioriteringene bør komme frem etter omtale av profil (strategiens side 4) og gjenspeiles i mål, delmål og institusjonelle tiltak under virksomhetsområdene. Universitetsdirektøren og RM mener det fortsatt gjenstår et arbeid på de tverrgående satsingsområdene de kommende årene. Satsingsområdene er også profilbyggende:

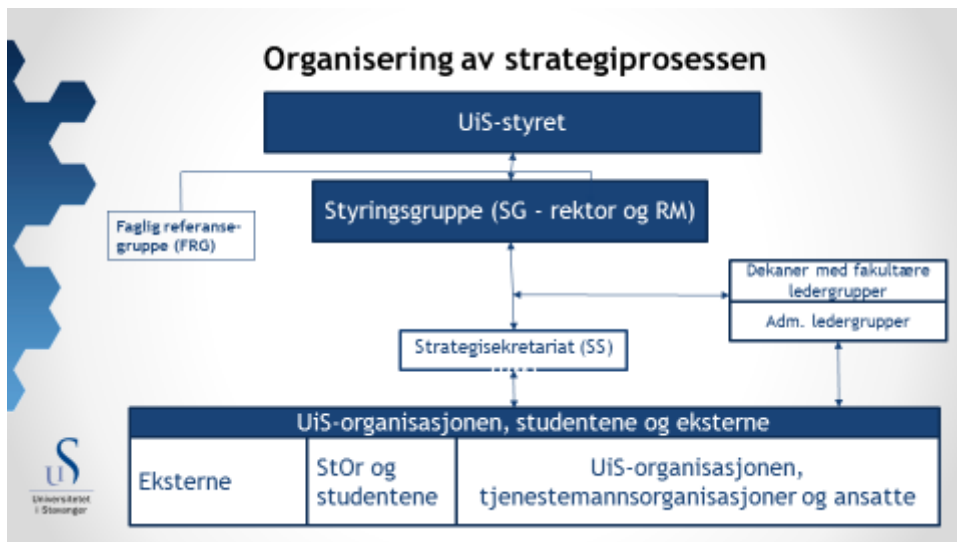


KDs hovedføringer til revidert strategidokument må legges til grunn, herunder UiS sin deltakelse i omstillingen i regionen. Strategien skal ivareta UiS sine konkurransemessige fortrinn.

RM, som skal være styringsgruppe for strategiprosessen, vil foreslå konkrete justeringer i visjon, verdier og profil og beskrive satsingsområdene. Dette sendes interessentene tidlig i fase II av strategiprosessen for innspill og tilbakemelding (se nedenfor).

Organisering av strategiprosessen

Universitetsdirektøren, rektor og resten av RM er enige om følgende organisering av, og ansvarsfordeling i, strategiprosessen som nå legges fram for styret:



UiS-styret

Styret ved UiS har det overordnede ansvaret for strategiprosessen. Styret vedtar fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen, har ansvar for løpende innspill og vedtak underveis i prosessen og for endelig vedtak av Strategi for UiS 2017-2020.

Styringsgruppen

Styringsgruppen (SG) består av medlemmene i RM og ledes av rektor. SG har, i det daglige arbeidet på vegne av styret, ansvar for strategiprosessen.

Mandat

SG har ansvar for å:

- Bidra til et helhetsperspektiv og enhetlig preg på prosess og dokumenter
- Utvikle prosessens bestillinger og leveranser
- Rapportere underveis internt og til styret
- Sørge for fremdrift i, og overvåking av, prosessen
- Spille inn tema for, og bidra i utviklingen av, møter underveis i prosessen (evt. workshops, allmøter o.l.)
- Utforme fullstendig strategidokument for høringsrunde og endelig styrebehandling.

Strategisekretariatet

Strategisekretariatet (SS) er oppnevnt av universitetsdirektøren og består av følgende personer fra stabene: strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes, Strategi- og kommunikasjonsavdelingen (koordinator), forsknings- og innovasjonsdirektør Troels Jacobsen, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, seniorrådgiver Kristofer Henrichsen, Utdanningsavdelingen, seniorrådgiver Kristin Mæland, Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring og organisasjonspsykolog Gunhild Bjaalid, HR-avdelingen.

SS er underlagt og rapporterer til SG. Andre kan tiltre SS ved behov og/eller leveranser kan bestilles hos andre.

Mandat

SS har ansvar for å:

- Bistå SG i strategiprosessen
- Planlegge og koordinere alle steg i prosessen
- Bidra til at bestillinger har et helhetsperspektiv og et enhetlig preg og at prioriteringer gjøres
- Samle og redigere innspill, kommentarer og høringer
- Etablere et nettsted for dokumenter og innspill i prosessen
- Overvåke og håndtere innlegg i debattforum som vedrører prosessen

- Foreslå, planlegge og organisere møte i regi av UiS-ledelsen/SG (allmøter, strategiseminarer o.l.) underveis i prosessen
- Være sekretariat for faglig referansegruppe (FRG)

Faglig referansegruppe

Faglig referansegruppe (FRG) ledes av rektor og prorektor og består av 10 vitenskapelig ansatte og to studenter. Gruppen skal fungere som en referansegruppe for rektor og komme med råd og innspill til innhold og form på utforming av strategien. Hvert av dagens fakulteter oppnevner tre vitenskapelige representanter til gruppen; museet oppnevner en vitenskapelig representant, og StOr utpeker de to studentrepresentantene. Strategi- og kommunikasjonsdirektør deltar på møtene som sekretær.

Ledergrupper

Både dekanene og museumsdirektør har ledergrupper, og universitetsdirektøren har administrative ledergrupper. I strategiprosessen har alle disse ansvar for å: ha et helhetlig perspektiv på innspill og prosess, formidle innspill, kommentarer og bidrag fra enhetene de har lederansvar for til SG, bidra i prosessen med forbedringer og prioriteringer og arrangere evt. workshops og allmøter.

Andre møteplasser

Rektor og universitetsdirektør har også ansvar for å påse at strategiarbeidet blir satt på dagsorden i sentralt hovedutvalg (der ledelsen og tjenestemannsorganisasjonene møtes), på ledelsens månedlige møter med StOr og i Lederforum ved UiS. StOr har et selvstendig ansvar for å involvere studentene i prosessen. Det vil bli arrangert allmøter om strategiarbeidet underveis i prosessen, og saken vil bli satt på dagsorden i Verdiskapingsforum ved UiS (VF), hvor sentrale eksterne interessenter er samlet.

Annen kommunikasjon og involvering

Alle relevante dokumenter blir lagt inn på en egen nettside «Strategi 2017-2020»⁵. Alle enheter, ansatte, tjenestemannsorganisasjonene, StOr og studenter inviteres til å spille inn i fase II-IV av strategiprosessen. Det er også mulig for interne og eksterne interessenter å komme med innspill, synspunkter og kommentarer i universitetets debattforum på www.uis.no⁶. Fase IV er den formelle høringsfasen med bl.a. behandling i de ulike styringsorganene ved UiS.

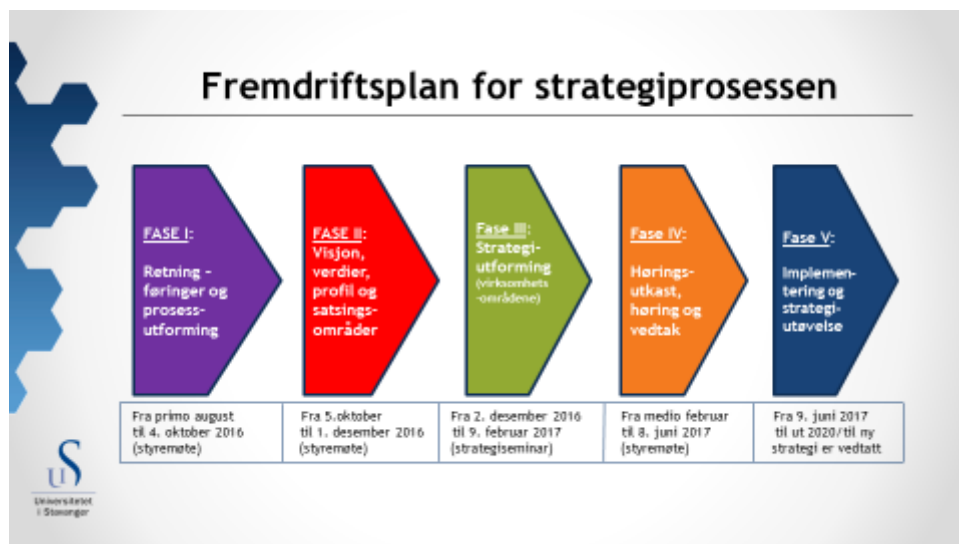
I fase V foregår implementering og strategiutøvelse. I fase II-V kan det også ved behov settes ned arbeidsgrupper for å utrede spesielle utfordringer/temaer.

Fremdriftsplan for strategiprosessen

Styremøtene ved UiS danner utgangspunkt for milepæler og leveranser i strategiarbeidet. Universitetsdirektøren, rektor og resten av RM er enige om følgende fremdriftsplan som nå legges frem for styret:

⁵ Dokumenter i strategiprosessen finnes her: <http://ansatt.uis.no/category.php?categoryID=19884>

⁶ Debattforum ved UiS: <http://www.uis.no/om-uis/nyheter-og-presserom/debatt/>



Fase I: Retningsfasen - føringer og prosessutforming

Fra primo august til styremøtet 4. oktober 2016

Involverte: RM med strategisekretariatet og styret

I denne fasen foreslås og/eller produseres til styresak 4.10.16:

Tiltak i fase I	Ansvar
Utforme nødvendige grunnlagsdokumenter/analyser og statusvurdering/evaluering av nåværende strategi. Grunnlag for: Hvor står vi? Hvor går vi?	SS
Forslag til endelig fremdriftsplan med milepæler og leveranser	SG
Forslag til endelig organisering av, og involvering i, strategiprosessen	SG
Gi anbefaling til styret om form på dokumentet og føringer for strategiprosessen	SG
Gi anbefaling til styret om hva som skal revideres (visjon, misjon, verdier, profil og satsingsområder)	SG
Oppnevne faglig referansegruppe	Rektor
Opprette nettside der alle dokumenter og innspill i prosessen får et hjem	SS
Styresak som viser KDs, universitetsdirektørens og RMs/SGs anbefalinger og inviterer styret til innspill og vedtak om føringer, fremdriftsplan og organisering	Universitetsdirektør med saksbehandler SK-direktør ⁷
Innspill og vedtak i styret 4.10.16	Styret

Fase II: Visjon, verdier, profil og satsingsområder

Fra 5. oktober til styremøtet 1. desember 2016

Involverte: Styret, RM med SS, FRG, fakultetene og fellesenheter, tjenestemannsorganisasjonene, StOr, VF og «alle» via nettsidene

I denne fasen bestemmes og/eller produseres til styremøtet 1.12.16:

Tiltak i fase II	Ansvar
Et «retningsnotat» om visjon, verdier, profil og satsingsområder som behandles i SG for utsendelse til, og tilbakemelding fra, interessentene	SG
Sammenstilling av tilbakemeldinger og behandling av innspill	SS og SG
Styresak med anbefaling av visjon, verdier, profil og satsingsområder	Universitetsdirektør med saksbehandler SK-direktør
Innspill og vedtak i styret 1.12.16	Styret

⁷ SK-direktør = strategi- og kommunikasjonsdirektør

Fase III: Strategiutforming (virksomhetsområdene)

Fra 2. desember 2016 til strategiseminar 9. februar 2017

Involverte: Styret, RM med SS, FRG, fakultetene og fellesenheterne, tjenestemannsorganisasjonene, StOr, VF og «alle via nettsidene

I denne fasen bestemmes og/eller produseres til strategiseminar 9.2.17:

Tiltak i fase III	Ansvar
Utkast til mål, delmål og institusjonelle tiltak for virksomhetsområdene for utsendelse og tilbakemelding til SS	SG med SS
Bearbeiding av innspill og utkast for utsendelse til styret	SG med SS og universitetsdirektør
Program for strategiseminar	Rektor og universitetsdirektør
Innspill fra styret under strategiseminar 9.2.17	Styret

Fase IV: Høringsutkast, høringsrunde og vedtak

Fra medio februar til styremøtet 8. juni 2016

Involverte: Styret, RM med SS, formelle høringsinstanser internt og eksternt, FRG og «alle» via nettsidene

Tiltak i fase IV	Ansvar
Utforming av høringsutkast for Strategi 2017-2020	SG med SS
Utforming av styringsparametere	SG med SS
Styresak med høringsutkast for Strategi 2017-2020 og styringsparametere for behandling på styremøtet 9.3.17	Universitetsdirektør med saksbehandler SK-direktør
Innspill og vedtak i styret 9.3.17	Styret
Etter innarbeiding av evt. innspill fra styret sendes endelig høringsutkast og styringsparametere på høring internt og eksternt for tilbakemelding til SS. Den interne høringen inkluderer også interne styringsorganer	SG med SS; rektor og universitetsdirektør
Behandlinger av høringer, utkast til Strategi 2017-2020 og styringsparametere i SS og SG	SS og SG
Utforming av styresak med endelig utkast til Strategi 2017-2020 og styringsparametere	Universitetsdirektør med saksbehandler SK-direktør
Behandling og endelig vedtak av Strategi 2017-2020 og styringsparametere på styremøtet 8.6.17	Styret

Fase V: Implementering og strategiutøvelse

Fra 9. juni 2017 til ut 2020/til ny strategi er vedtatt

Involverte: Styret, underliggende styrer/råd/utvalg, RM, enhetsledere og tjenestemannsorganisasjoner har alle ansvar for implementering og hele organisasjonen for strategiutøvelse. I denne fasen utarbeides og vedtas også fakultære strategier og nødvendige handlingsplaner (årsplaner og planer for spesifikke områder) med utgangspunkt i Strategi 2017-2020. Det må være en tydelig sammenheng mellom de ulike dokumentene i UiS sitt planverk, og planene må følges opp.

Med dette legger universitetsdirektøren frem for styret følgende forslag til vedtak:

Forslag til vedtak

Styret slutter seg til føringer for strategiarbeidet og fremdriftsplan for, og organisering av, strategiprosessen som skissert i saksfremlegget med innspill som kom fram i møtet.

Stavanger, 19. september 2016

John B. Møst
Universitetsdirektør

Anne Selnes
strategi- og kommunikasjonsdirektør

Vedlegg:

«Utfordringer for UiS i et 2020-perspektiv», strategisekretariatet september 2016

UTFORDRINGER FOR UIS I ET 2020-PERSPEKTIV

UiS skal revidere overordnet strategi for perioden 2017-2020; en strategi som skal skissere hvor institusjonen skal være fire år fram i tid. Sett i forhold til dette tidsperspektivet er det neppe realistisk å se for seg UiS i en helt ny drakt i 2020, selv om globalisering, teknologiutvikling, den internasjonale økonomiske tilbakegangen og behovet for omstilling kan åpne nye muligheter for høyere utdanning og forskning på en rekke områder. Men fire år er kort tid, ikke minst med tanke på at ny faglig organisering og ny ledelsesform skal implementeres ved UiS i perioden.

Når vi skal peke på utfordringer for UiS mot 2020, kan det være hensiktsmessig først å løfte blikket og se på ståsted og utviklingstrekk for høyere utdanning og forskning i et internasjonalt, nasjonalt og regionalt perspektiv. Dernest ser vi på UiS og det institusjonelle perspektivet.

A) Det internasjonale og nasjonale perspektivet

UiS er del av et internasjonalt utdanningsssystem. Norsk høyere utdanning har i stor grad tilpasset seg en felles europeisk utdannings- og forskningspolitikk⁸ gjennom Bologna-prosessen og den overordnede Lisboa-strategien. Sentralt i denne politikken har utvikling av et felles europeisk forsknings- og utdanningsområde stått, *European Research Area (ERA)* og *European Higher Education Area (EHEA)*. (EU har også gjort utdanning til handelsvare i WTO/GATS-forhandlingene). Utviklingen i høyere utdanning og forskning i EU skisseres nedenfor.

Det globale bildet – utviklingstrekk og utfordringer:

- **Samfunnsutfordringer**

Vi lever i en verden som er i kontinuerlig endring. De globale samfunnsutfordringer har de siste 10-20 år endret karakter i takt med endringer i det globale samfunn. Vårt samfunnsoppdrag medfører at vår forskning må ta hensyn til både lokale og globale problemstillinger. Det finnes flere «tenketanker», foresight-rapporter og lignende som belyser hva som er de nåværende, og hva som er de kommende, globale utfordringer. Noen kjenner vi veldig godt til, som menneskeskapt klimaendringer, flyktningsituasjonen, demografiske endringer og forskjeller mellom de rike og de som lever under fattigdomsgrensen (som definert av FN). Andre utfordringer er mindre kjente, som effekten av genteknologi, nanoteknologi eller kunstig intelligens, og hvordan det kan tenkes å påvirke samfunnet i fremtiden. Et annet forhold som bør vies oppmerksomhet, er begrepet «disruptive technologies»⁹. Det er teknologier som på kort tid har gjort store endringer i den

⁸ The EHEA in 2015: Bologna Process Implementation, http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/132824.pdf
The ERA, Progress Report 2014, http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era_progress_report2014/era_progress-report_150521.pdf
Lisboastrategien, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/lisboa-strategien/id106068/>
OECD Education at a Glance 2015, <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/eag-2015-en>
European University Association: Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities http://eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_Trends_2015_web
EHEA Ministerial Conference 2015: Yerevan Communiqué, <http://bologna-yerevan2015.ehea.info/files/YerevanCommuniquéFinal.pdf>
⁹ http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies

måte vi agerer og tenker på. Vi kan samle globale utfordringer og risikoer i en liste på fem overordnede tema¹⁰:

1. *Miljøutfordringer*: bærekraftig samfunn, klimaendringer, ressurstilgang, fallende biodiversitet, menneskeskapt miljøkatastrofer, masseødeleggelsesvåpen
2. *Samfunnsutfordringer*: økende befolkning, aldrende samfunn; flyktninger, tilgang til ferskvann, tilgang til mat, spredning av smittsomme sykdommer; økende urbanisering; utdanning for alle, ulikhet for kvinner
3. *Geopolitiske utfordringer*: konflikter mellom land, manglende demokratisering, terrorisme
4. *Økonomiske utfordringer*: manglende arbeid til alle, arbeidsløshet, svikt av kritiske infrastrukturer, sviktende finansmarked
5. *Teknologiske muligheter og risikoer*: kunstig intelligens, syntetisk biologi, nanoteknologi, robotisering, data-angrep, datakriminalitet

Alle UH-institusjoner bør ta stilling til disse utfordringer. Mange UH-institusjoner og spesielt dem som lykkes i å tiltrekke ekstern finansiering, har en tverrfaglig tilnærming til dette ved å organisere seg tilsvarende.

- ***Tettere internasjonalt utdannings- og forskningssamarbeid og mobilitet***

Harmoniseringen av utdanninger (felles gradsstruktur m.m.) er gjennomført. I den videre utviklingen av EHEA mot 2020 rettes oppmerksomheten mot automatisk anerkjennelse av utdanninger og kvalifikasjoner i alle medlemslandene for å sikre fri bevegelse av studenter og kandidater. Utviklingen av utdanninger og utdanningskvalitet anses å være stadig sterkere knyttet til digitalisering, internasjonalisering og forsknings- og innovasjonskapasitet. For å bygge opp under internasjonalisering, forskning og innovasjon, fokuseres det på finansiering av programmer for studentutveksling og forskermobilitet, særlig innen ERASMUS+¹¹.

Norge er via EØS avtalen med i «European Research Area» - ERA¹². De fem pilarer i ERA har stor innflytelse på det nasjonale forsknings- og utdanningsbildet.

1. Større grad av effektive nasjonale forskningssystemer
2. Større grad av trans-nasjonalt samarbeid på store samfunnsutfordringer og infrastruktur
3. Kjønnsbalanse (flere kvinner blir i forskning)
4. Fri flyt av forskningskunnskap: (Open Science, Open Innovation, Open World)
5. Et åpen marked for forskere

Rammeprogrammene for forskning og innovasjon (Horisont 2020) er et sentralt tiltak innen ERA. H2020 (2014-2020) er verdens største forskningsprogram med en ramme på ca. 80 mrd. euro. EU har fokus på å øke sysselsetning og H2020 skal være et redskap til dette. Derfor har programmet gått fra å være et forskningsprogram til å ha en mye større grad av samarbeid med arbeidslivet i utlysningene. I takt med at nasjonale finansieringer til forskning gikk kraftig ned etter 2008 har konkurransen om forskningsmidlene i H2020 økt kraftig. Det er kun de flinkeste miljøene som vinner frem. H2020 fokuserer på tre innsatsområder:

- 1) fremragende vitenskap som omfatter det europeiske forskningsrådet ERC, mobilitetsprogrammer, fremtidsteknologier og infrastruktur

¹⁰ Se UIS styresak US 57/16 Rapport om resultatforbedring av forskning - PROFFOP

¹¹ <http://ec.europa.eu/education/>

¹² http://ec.europa.eu/research/era/index_en.htm

- 2) konkurransedyktig næringsliv som omfatter nøkkelteknologier som IKT, nano-, bio- og romfartsteknologi, finansieringsordninger for risikokapital, samt innovasjon i små og mellomstore bedrifter (SMB)
- 3) forskning for å løse samfunnsutfordringene.

Stort sett alle fagområder ved UiS vil kunne finne relevante temaer de kan søke på.

- **Økonomisk innovasjon og sysselsetning**

EU har nærmest opplevd en tilbakegang etter 2008 med sterkt økende arbeidsløshet, spesielt for de unge nyutdannede, og nedgang i næringslivet. Selv om situasjonen er litt bedre i de siste årene, er EU fortsatt langt fra nivået før 2008. Det har derfor vært økende fokus på at utdanningsinstitusjonene skal bidra til økonomisk innovasjon i samfunnet og bidra til å redusere arbeidsløsheten. UH-sektoren skal utdanne kandidater med relevant utdanning i forhold til samfunnets behov og ha fokus på livslang læring (EVU). Samarbeid mellom UH-sektoren og arbeidslivet er kommet sterkere i fokus både for studenter og ph.d.-kandidater. H2020 har også et mye større fokus på innovasjon enn tidligere rammeprogrammer. Innovasjon forventes å komme fra samspillet mellom forskning, industriaktører (spesielt små og mellomstore bedrifter) og det offentlige. EU forventer at det vil skape flere arbeidsplasser og bidra til å løfte Europa ut av den krisen unionen befinner seg i. Mer om EU og innovasjon finnes i lenkene nedenfor¹³.

Krisen medfører også økte krav til alle institusjonene i EHEA om å utvikle utdanninger som er mer relevante for arbeidslivet (employability), om å legge økt vekt på viktigheten av generiske, overførbare kunnskaper, om å ta en aktiv rolle innen innovasjon, nyskaping og entreprenørskap og om å styrke institusjonenes samarbeid og partnerskap med næringslivet.

- **ECIU**

UiS er medlem av European Consortium of Innovative Universities (ECIU). Dette er universiteter som ligner UiS og som har kjennetegn som UiS ønsker å videreutvikle seg i retning av. ECIU-medlemmene har denne institusjonsprofilen:

- spesiell styrke innen teknologi og samfunnsvitenskap, (men flere er også sterke innen humaniora)
- relativt unge med entreprenøraktiviteter og som deler entreprenørverdier
- tette bånd til arbeidslivet, til deres regioner og sterke bidragsyttere til regionutvikling
- forskningsintensive
- opptatt av å utvikle nye former for undervisning og læring
- ønsker å ha og dyrke en stab av internasjonalt orienterte medarbeidere
- tilbyr utdanning av høy kvalitet med internasjonalt fokus

ECIU-medlemskapet er viktig for UiS og har bidratt med erfaringer som igjen har hatt innvirkninger på hvordan UiS har utviklet sitt innovasjonsøkosystem.

- **Finansieringen**

Internasjonale tendenser til redusert offentlig finansiering medfører et mer variert finansieringsgrunnlag (fra flere kilder), en større andel målrettet finansiering avhengig av prestasjon eller eksellense, mer konkurranse og en høyere andel finansiering fra brukerne, for eksempel i form av studieavgifter. Konkurransen om offentlige midler til utdanning og forskning har økt, og dette vil forsterke seg.

¹³ Det europeiske instituttet for innovasjon og teknologi (EIT): <http://eit.europa.eu/> og Innovation Union EU: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm

Internasjonalt er finansiering fra næringslivet til universiteter mye høyere enn det tradisjonelt er i Norge; delvis fordi Norge har en stor instituttsektor som tar en vesentlig del av den «anvendte forskning» som er finansiert av næringslivet. Dette bildet er også i endring i Norge hvor det forventes at UH-sektoren får mer tilslag i ekstern finansiering og økt samarbeid med næringslivet.

- **Teknologi og IKT**

It's all about technology



Som nevnt under samfunnsutfordringer, er det skjedd store endringer på få år innen teknologiutvikling. Flere og flere funksjoner som utføres av mennesker i dag, vil i løpet av de kommende år bli erstattet av teknologiske løsninger. Utvikling av avanserte roboter som overtar mye av det mekaniske arbeidet mennesker tradisjonelt har utført, er i stor fremmarsj. Det er en svært voksende registrering av data via IT-tjenester eller sensorer som bidrar til at verden oversvømmes med informasjon om alle mennesker på kloden. Dette datagrunnlaget er interessant både for offentlige og private selskaper å benytte seg av. Et annet område er utvikling av selvlærende «computere» som kan utføre komplekse logiske funksjoner. Flere studier utført av økonomer, viser til at dette vil erstatte arbeidsplasser innen småhandel, tjenesteytelser, finans m.m. I kjernen av alt dette står anvendelse av IKT. Samfunnet har derfor et økende behov for teknologer som også har IKT-kompetanse. Innen utdanning skjer det også store endringer i bruk av digitale undervisningsformer.

- **Kvalitetssikring**

Det er økt fokus på kvalitet, nasjonale kvalifikasjonsrammeverk og mangefasettert dialog med brukerne. Interne systemer for kvalitetssikring er innført. Systemer med ulik grad av ekstern deltakelse innføres i noen grad, herunder «cross-border external quality assurance activities» blant annet gjennom fellesgradssamarbeid. IKT, internasjonalisering og kopling til forskning og innovasjon anses som stadig viktigere drivere for utdanningskvalitet.

- **Internasjonale rankinger**

Internasjonale rankinger¹⁴ er omstridt, men er kommet for å bli. Rankingene kan påvirke institusjonenes omdømme og hvor studentene søker seg hen. Indikatorene i rankingene varierer, men oftest måles publiserings- og siteringshyppighet, andel utenlandske studenter og lærere, fagfellellevurderinger, antall Nobelprisvinnere og arbeidsgivernes syn på kvaliteten på uteksaminerte kandidater. UiS deltar i en internasjonal ranking i EU, kalt U-Multirank. Denne måler forskningsomdømme, kvalitet på undervisning og læring, internasjonal orientering, suksess i kunnskapsoverføring (partnerskap med bedrifter og etablering av nye selskaper) og regionalt engasjement.

Det nasjonale bildet – utviklingstrekk og utfordringer:

UiS er en statlig utdanningsinstitusjon og påvirkes av nasjonal utdannings- og forskningspolitikk. Nasjonale utviklingstrekk, demografi og utfordringer for høyere utdanning samt sentrale styringsdokumenter omtales nedenfor:

- **Langtidsplanen¹⁵**

I Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024 har regjeringen satt tre hovedmål:

- Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne
- Løse store samfunnsutfordringer
- Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet

Forskningsrådet har laget en oppfølgingsplan¹⁶ knyttet til store satsinger og hvilke områder som de vil følge det opp er oppsummert i figuren under:

Langtidsplan for forskning og høyere utdanning (2015-2024)					
Hav	Klima, miljø og miljøvennlig energi	Bedre offentlige tjenester	Muliggjørende teknologier	Et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv	Verdensledende fagmiljøer
Marint	Miljøvennlig energi	Fornyelse i offentlig sektor	IKT	Næringsliv i bredden	Fagmiljøer og talenter
Maritimt	Klimasystem og tilpasning	Velferd-, helse- og omsorgstjenester	Nanoteknologi	Kommersialisering	Forskningsinfrastruktur
Petroleum	Miljø og samfunn	Utdanning og læring	Bioteknologi	Nærings- og samfunnsutfordringer	Internasjonalisering

- **Ny struktur i høyere utdanning¹⁷**

I strukturmeldingen til Stortinget oppsummerer regjeringen behovet for endringer i høyere utdanning slik:

«Samfunnet endrer seg grunnleggende og raskt, globalt, nasjonalt og lokalt. Nøkkelen til å møte endringene ligger i universitets- og høyskolesektoren. Dagens struktur er ikke tilpasset fremtiden. Derfor trenger Norge en strukturreform.» Regjeringen mener det er nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner. Mål for reformen:

- Utdanning og forskning av høy kvalitet

¹⁴ De to mest kjente rankingene er Times Higher Education og Shanghai-rankingen.

¹⁵ Meld.St.7 (2014-2015) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-7-20142015/id2005541/>

¹⁶ <file:///C:/Users/2904338/Downloads/Storesatsinger2017.pdf>

¹⁷ Meld.St.18 (2014-2015) Konsentrasjon for kvalitet-Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>

- o Robuste fagmiljøer
- o God tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet
- o Regional utvikling
- o Verdensledende fagmiljøer
- o Effektiv ressursbruk

Strukturarbeidet har allerede ført til flere fusjoner og et endret institusjonslandskap. Regjeringen er i tillegg opptatt av at fusjoner ikke er tilstrekkelig for å bedre kvaliteten og øke mangfoldet i sektoren. Regjeringen fortsetter derfor arbeidet med samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon (SAK) i universitets- og høgskolesektoren. I 2016 er det bevilget 175 millioner kroner til strukturarbeidet og til regionale og nasjonale SAK-prosesser. Regjeringens fusjonsvindu lukkes i 2017.

Strukturendringene gjennomført i 2016 og planlagt i 2017 gir følgende institusjonsbilde for universitetene og de største høyskolene:

Institusjon	Antall studenter	Antall årsverk	Antall geografiske lokasjoner
NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet ¹⁸	38 988	7 297	3
UiO – Universitetet i Oslo	27 886	6 334	1
UiB – Universitetet i Bergen	16 014	3 625	1
UiT – Norges arktiske universitet ¹⁹	15 825	3 414	7
Nord universitet ²⁰	12 320	1 174	9
UiA – Universitetet i Agder	11 879	1 026	2
UiS – Universitetet i Stavanger	10 663	1 279	1
NMBU – Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	5 223	1 509	2 (1 i 2019)
HiOA – Høgskolen i Oslo og Akershus	19 769	1 965	3
HSN – Høgskolen Sørøst-Norge ²¹	17 152	1 485	8
Vestlandshøgskulen ²² (skal fusjonere 1.1.17)	16 016	1 490	5

Tall for antall registrerte studenter og ansatte-årsverk er hentet fra DBH. Antall ulike geografiske lokasjoner er hentet fra institusjonenes hjemmesider.

Som det går fram av tabellen ovenfor, er UiS i størrelse den nest minste institusjonen. UiO, UiB, UiA og UiS er de eneste institusjonene som ikke har gjennomført store fusjoner de senere årene. Å være liten, geografisk samlokalisert og «fusjonsfri» kan også være et konkurransefortrinn om UiS utnytter mulighetene, spesielt i et landskap hvor mye tid ved andre institusjoner går med til intern organisering og kultursammensmeltning. I forretningslivet handler det ikke først og fremst om at de store spiser de små, men at de sakte blir slått av de raske.

Men det kan også være en ulempe å være liten, spesielt med tanke på antall studietilbud og spesialiseringer en større institusjon kan tilby.

¹⁸ NTNU fusjonerte 1.1.16 med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund

¹⁹ UiT fusjonerte 1.1.16 med høgskolene i Narvik og Harstad. Har tidligere fusjonert med høgskolene i Tromsø og Finnmark

²⁰ Nord universitet er en fusjon gjennomført 1.1.16 mellom Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag

²¹ Høgskolen Sørøst-Norge er en fusjon gjennomført 1.1.16 mellom Høgskolen Buskerud og Vestfold og Høgskolen i Telemark

²² Høgskolen i Bergen, Høgskolen Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord-Haugesund har vedtatt å fusjonere til Vestlandshøgskulen 1.1.17

- **Stortingsmelding om studiekvalitet**

Under behandlingen av Strukturmeldingen ba Stortinget om at det skal legges frem en Stortingsmelding om studiekvalitet. Siktemålet er blant annet å utvikle tiltak og virkemidler som skal styrke kvaliteten i høyere utdanning på alle nivå og stimulere til utvikling av flere fremragende utdanninger. Regjeringen har startet arbeidet og hentet våren 2016 inn innspill fra utdanningsinstitusjonene og andre viktige aktører. Det tas sikte på at meldingen legges frem for Stortinget våren 2017.

- **Svingninger i ungdomskullene**

Nasjonalt minker ungdomskullene i årene framover. De siste fem årene har det i gjennomsnitt vært nesten 68.000 19-åringer hvert år. I årene framover vil kullet minke for hvert år og stabiliseres rundt 61.000 om fem år, en nedgang på ca. ni prosent. De siste årene har antall elever til videregående utdanning økt og dermed andelen som har mulighet til å søke høyere utdanning. Samtidig er det fortsatt mange som faller fra under utdanning i videregående skole; 59 prosent fullfører på normert tid. I Rogaland fylke vil alderstrinnet 19 år gå ned med ca. fem prosent over de neste fem årene. Tallene tar ikke høyde for framtidig til- og fraflytting eller inn- og utvandring i fylket. Arbeidsmarkedet vil selvsagt være en viktig faktor for endringer, særlig på fylkesnivå²³.

- **Rekruttering av studenter og ansatte**

Norge er tett vevd inn i den globale økonomien, og markedet for studenter er blitt globalt. Tilsvarende er jakten på de gode hoder innen forskning også blitt globalt. Forskningsrådet har utarbeidet en ny policy for rekruttering til forskning (2016-2020). Policyen skal øke samspillet mellom akademia og arbeidslivet og gjøre det lettere for unge forskere å få internasjonal erfaring²⁴. Unge søker seg til studiemiljøene i de store byene (herunder Stavanger), mens høyskoler i mindre byer og tettsteder strever med studentrekrutteringen. Rekrutteringsstillingene (ph.d. stillinger) er særlig viktige for å sikre etterveksten i fagmiljøene og høy kompetanse i næringslivet og offentlig sektor. Regjeringen mener det fortsatt er behov for flere kandidater med avlagt doktorgrad.

- **Nærings-PhDer og offentlige-PhDer**

Ordningen med nærings-PhDer/offentlige-PhDer er basert på et faglig samarbeid mellom en bedrift/det offentlige og et universitet eller høyskole (tidligere var det kun ordning med nærings-PhDer). I praksis betyr dette at stipendiaten blir ansatt i bedriften/det offentlige, mens vedkommende arbeider og får veiledning begge steder. Begge parter bidrar til finansieringen. Målet for ordningen er å øke forskningsinnsatsen i næringslivet/offentlige, fremme innovasjon i næringslivet/det offentlige og styrke kunnskapsutviklingen mellom næringslivet og akademia.

- **Tilpasning til EUs strategier innen utdanning og forskning**

Norsk høyere utdanning har i stor grad tilpasset seg EUs utdannings- og forskningspolitikk gjennom Bologna-prosessen og den overordnede Lisboa-strategien. Regjeringens mål er at norske fagmiljøer skal sikre seg to prosent av alle pengene som Horisont 2020 lyser ut, men da må omfanget på norsk aktivitet øke betraktelig.

- **Fremragende forskningsmiljøer**

Fremragende miljøer kan oppnå SFF-, SFI-²⁵ og National Centres of Expertise-status, samt god uttelling i et resultatbasert finansieringssystem for høyere utdanning. Konkurransen til disse programmer som henger veldig høyt, har økt

²³ Statistisk Sentralbyrå 1.1.16

²⁴ <file:///C:/Users/2904338/Downloads/Policyrekrutteringendeligjuni2016.pdf>

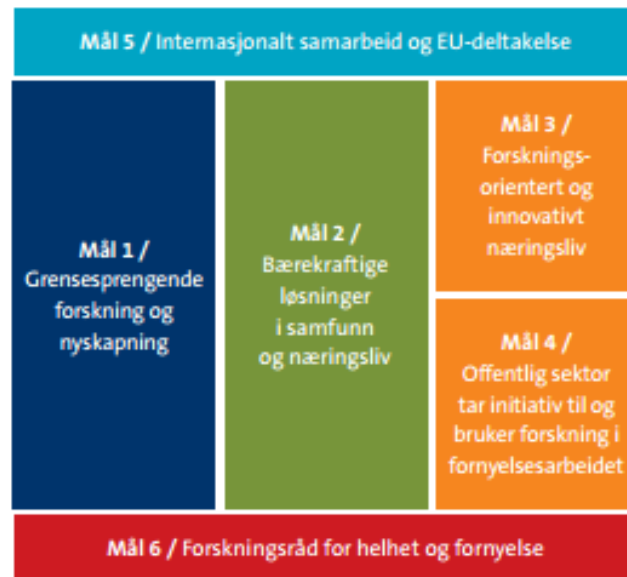
²⁵ SFF = Senter for fremragende forskning, SFI = Senter for forskningsdrevet innovasjon

betraktelig i Norge, og siden forskningseksellens og internasjonalt samarbeid står sentralt, er det ofte de mer etablerte universiteter som får tilslag. Typisk vil institusjoner som har slike sentre, få enda flere prosjekter i randsonen av selve sentret.

- **Innovasjon og kommersialisering**

NFR har utarbeidet strategi for innovasjon og bærekraft²⁶ som viser hvordan innovasjon og forskning er tett koplet sammen. De har laget en målstruktur med seks mål som er gjengitt nedenfor.

Målstruktur



Strategien beskriver sentrale handlingspunkter for Forskningsrådet på disse seks målområdene. Handlingspunktene innebærer dels en styrking og videreutvikling av pågående virksomhet, og dels nye aktiviteter. Særlig viktige satsingsområder i strategiperioden er å:

- 1) Styrke satsingen på de unge talentene og de beste fagmiljøene.
- 2) Forsterke bærekraftperspektivet i Forskningsrådets tematiske satsinger.
- 3) Stimulere til forskningsbaserte innovasjoner i bredden av næringslivet.
- 4) Bidra til en forskningsbasert innovativ kommunal sektor.
- 5) Mobilisere til økt deltakelse i og finansiering fra Horisont 2020.
- 6) Styrke arbeidet med kunnskapsbaserte råd og enkle, lett tilgjengelige virkemidler

NFR har en viktig rolle i å støtte opp under tiltak som fremmer kommersialisering av offentlig finansiert forskning fra universiteter, høyskoler og institutter. En rekke departementer bevilger midler til FORNY-programmet (Kommersialisering av FoU-resultater) i NFR. Programmet har som hovedmål å øke verdiskapingen i Norge gjennom å bidra til kommersialisering av forskningsresultater fra offentlig finansierte forskningsinstitusjoner.

²⁶ NFRs strategi for innovasjon og bærekraft:

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheaderna me1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D9788212034068.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274506878820&ssbinary=true>

- **Entreprenørskap i utdanningen**

Entreprenørskap, innovasjon og nyskaping er begreper som særlig de siste 10 årene har fått fotfeste i norsk høyere utdanning. Innenfor høyere utdanning legges det vekt på å utvikle studenters kunnskap og ferdigheter om innovasjonsprosesser, bedriftsetableringer og forretningsutvikling. KD, KRD og NHD har hatt en egen handlingsplan for Entreprenørskap i utdanningen 2009-2014. NIFU evaluerte planen i 2014 og anbefalte følgende:

- 1) Arbeidet med entreprenørskapsutdanning bør videreføres både for høyere utdanning og grunnopplæringen
- 2) Terminologien i kvalifikasjonsverket bør gjennomgås med sikte på en mer enhetlig begreps-bruk – det anbefales å bruke både innovasjon og entreprenørskap som sentrale begrep
- 3) Det bør utarbeides en samlet strategi for videre kunnskapsutvikling knyttet til undervisning i innovasjon og entreprenørskap i samarbeid mellom de relevante departementer, Utdanningsdirektoratet og Innovasjon Norge.²⁷

Politikken som var nedfelt i handlingsplanen for entreprenørskap, videreføres innenfor rammen av langtidsplanen, dog med en sterkere vekt på forskningsdrevet innovasjon, nyskaping og omstilling, noe som synes å være i tråd med strømningene i Europa.

- **Digitalisering og eCampus**

Digitalisering av utdanning, læring og prøving anses i stadig større grad som nødvendig for videre kvalitetsutvikling. Teknologien åpner nye muligheter i høyere utdanning på en rekke måter: hvor og når det læres, hva som læres, måten kunnskapen tilegnes på, gir økt tilgang til høyere utdanning for nye grupper og påvirker hvem som er lærere. Dette påvirker også formidling, kommunikasjon og administrasjon. Digitale og sosiale medier og utviklingen av IKT-applikasjoner har bidratt til nye måter å lære på. Dette gjelder både informasjonsinnhenting og kommunikasjon, produksjon, engasjement i ulike læringsspill og deltakelse i digitale spillmiljøer. Denne utviklingen endrer både hva som teller som viktig kompetanse, og hvordan denne kompetansen læres. Utviklingen har konsekvenser for skole og utdanning, utvikling av nye læringsarenaer utenfor skoleverket og livslang læring. Dette gjelder alle nivåer i utdanningssystemet, fra grunnskole til høyere utdanning²⁸. Norgesuniversitetets kartlegginger viser at det fortsatt er mest tradisjonell campusundervisning, med plenumsforelesninger og tradisjonelle eksamensformer.²⁹

Bruk av digitalisering på tvers av fagområder har et stort potensiale i utdanning og forskning. Kombinasjon av IKT-læring sammen med andre fagområder vil bidra til at nyutdannede står bedre rustet for behovet i arbeidslivet. De siste årene har det vært mye oppmerksomhet knyttet til fenomenet Massive Online Open Courses (MOOC). Særlig internasjonalt, men også nasjonalt, er dette blitt en stor virksomhet, og mange institusjoner legger ut kurser og læringsressurser av et betydelig omfang fritt tilgjengelig. Nasjonalt oppfordres også institusjonene til å utvikle og prøve ut disse læringsressursene.³⁰

²⁷ <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/278042/NIFUrapport2015-2.pdf?sequence=1>

²⁸ Fra Forskningsrådets utredning "Innovasjon i offentlig sektor - Policy for Forskningsrådets arbeid", november 2012

²⁹ Digital tilstand 2014 <https://norgesuniversitetet.no/skriftserie/1-2015-digital-tilstand-2014>

³⁰ NOU 2014: MOOC til Norge. Nye digitale læringsformer i høyere utdanning

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2014-5/id762916/>. Se også: <http://www.mooc.no/>

- **Ny finansieringsmodell for universiteter og høyskoler**

Stortinget har vedtatt ny finansieringsmodell for universiteter og høyskoler. Endringene fra tidligere modell er følgende:

- 1) Ny indikator for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) innføres. Indikatoren får lukket budsjetttramme.
- 2) Ny indikator for tall på uteksaminerte kandidater innføres. Indikatoren får åpen budsjetttramme.
- 3) Indikatoren for tall på doktorgradskandidatar blir videreført og får åpen budsjetttramme.
- 4) EU-indikatoren utvides til å gjelde alle EU-inntektene, i hovedsak utdannings samarbeid og interregionalt samarbeid. Indikatoren har fremdeles lukket budsjetttramme.
- 5) Beregning av publiseringspoeng justeres. Indikatoren har fremdeles lukket budsjetttramme.

Endring av finansieringsmodell får ikke de store utslagene for UiS verken i positiv eller negativ retning. Den nye modellen opprettholder i stor grad status quo for UiS. UiS, UiA og Nord universitet har lenge argumentert overfor de politiske myndighetene med at basisfinansieringen til de nye universitetene må økes i en ny finansieringsmodell. Argumentasjonen har ikke vunnet fram i den nye modellen. UiS og de andre nye universitetene har imidlertid bl.a. fått gjennomslag for en stor økning i antall rekrutteringsstillinger de tre siste årene. Permanente rekrutteringsstillinger gir økt basis. Derfor bør UiS i fremtiden, i alle fall på kort sikt, belage seg på å vinne økt statlig finansiering gjennom andre virkemidler enn kamp for endring av en nylig vedtatt finansieringsmodell.

B) Det regionale perspektivet – utviklingstrekk og utfordringer:

UiS er lokalisert i Stavanger og skal, som del av sitt samfunnsoppdrag, være en regional utviklingsaktør. UiS har i dag tette bånd til aktører innen praksisfeltet, relevante bransjer og lokale og regionale myndigheter. Definisjonen av begrepet «region» varierer, men brukes ofte om et felles (sammenhengende) arbeids-, bolig- og servicemarked.

Det regionale bildet³¹ – Stavanger-regionen og Rogaland fylke:

Regional profil og utvikling

Stavanger-regionen har som visjon å fremstå som åpen, energisk og nyskapende. Mens dette dokumentet ved strategirevideringen i 2012-2013 hadde overskrifter i det regionale bildet som «sterk befolkningsvekst» og «høy verdiskaping», er den framtidige utviklingen i regionen og fylket preget av usikkerhet:

- **Fall i oljeprisen med negative konsekvenser for arbeidsmarkedet**
Norsk økonomi er inne i en oljedrevet nedgangskonjunktur. Oljesektoren og leverandørindustrien rammes direkte av lavere oljepris og fall i petroleumsinvesteringene, mens annet næringsliv i Sør- og Vestlandsregionen rammes indirekte. I særdeleshet har Rogaland og spesielt Stavanger-regionen med flest sysselsatte i oljenæringen³² blitt rammet av nedgangskonjunktoren. Aktivitetsfallet i oljesektoren har ført til økt arbeidsledighet. Det siste året har

³¹ Beskrivelser i dette kapitlet er hentet fra Stavanger kommunes hjemmeside, SSB befolkningsstatistikk, Rogaland fylkeskommune: Regionale utviklingstrekk 2016, Greater Stavangers Strategiske næringsplan 2013-2025, Greater Stavangers styrepapirer sak 02/16 Regional utvikling, Konjunkturbarometrene for Rogaland, Agder og Hordaland 2016 (SR-Bank), NAV Rogaland september 2016 og NAVs Arbeid og velferd nr. 2/16.

³² Ifølge en rapport fra IRIS i 2015 arbeidet rundt 40 prosent av de sysselsatte i Rogaland i oljenæringen eller i bedrifter som leverte til oljeindustrien (NAVs Arbeid og velferd nr. 2/16)

bruttoledigheten³³ økt med 53 prosent i Rogaland, og i løpet av de to siste årene har bruttoledigheten mer enn doblet seg. Dette er en langt større økning enn i noe annet fylke. Ved utgangen av august 2016 var 11.748 personer helt uten arbeid i Rogaland. Arbeidsledigheten er nå 4,5 prosent mot 3,6 prosent i august i fjor. Norge har en arbeidsledighet på 3,1 prosent. I august 2016 var bruttoledigheten 5,1 prosent. Variasjonene i arbeidsledigheten i kommunene i Rogaland er store, og det er de største byområdene som har høyest arbeidsledighet. Egersund har høyest arbeidsledighet med 5,7 prosent. Sandnes har 5,3 prosent, mens Stavanger, Sola og Haugesund har en arbeidsledighet på 5 prosent av arbeidsstyrken.

- **Internasjonal by med utflating i befolkningsveksten**

Aktiviteten i oljeindustrien gjorde Stavanger til en internasjonal by. Den profilen har også byen i dag. 20 prosent av byens befolkning har opprinnelse i et annet land enn Norge; disse representerer 179 nasjonaliteter. De 14 partnerkommunene i Greater Stavanger hadde 01.01.16 et samlet folketall på 320.564. I løpet av 2015 økte befolkningen med 1 prosent. Dette er den laveste befolkningsveksten siden år 2000. Rogaland fylke hadde ved årsskiftet 470.175 innbyggere. Befolkningsveksten var i 2015 på 0,8 prosent – den laveste siden år 2001. De to alternative befolkningsframskrivningene medfører at folketallet i Rogaland i 2040 vil øke til 565.000 personer i lavalternativet og 625.000 personer i høyalternativet.

- **Allerede definerte klynger/næringer og satsingsområder**

Selv om store deler av næringslivet i Stavanger-regionen er oljerelatert, har regionen et variert næringsliv med omstillingsevne. De to etablerte næringsklyngene i Stavanger-regionen er energiklyngen og matklyngen. I strategisk næringsplan 2013-2025 pekes det også på utvikling av nye, sterke næringsklynger innen helsereelatert næringsvirksomhet, kultur, reiseliv og opplevelser, finansnæringen og industrimiljøet på Jæren. UiS og IRIS er, og kan som kunnskapsinstitusjoner være, del av alle disse eksisterende og potensielle næringsklyngene. Kunnskap er også et selvstendig satsingsområde i strategisk næringsplan.

- **Nedgangen gir muligheter**

Selv om det antas at olje- og gassvirksomheten fortsatt vil spille en betydelig rolle i regionen og nasjonen, er det ulike anslag om vekstpotensialet i årene framover. Bortfallet av arbeidsplasser og redusert vekst i regionens og fylkets fremste næring, har ført til en rekke regionale initiativ for å kompensere nedgangen og å finne nye områder for vekst. Velferdsteknologi og Smartby er to av disse satsingene, begge koordineres av Greater Stavanger. Stavanger kommune har laget en egen handlingsplan for velferdsteknologi³⁴, og Norwegian Smart Care Cluster (Arena Velferdsteknologi) er etablert, hvor UiS også er partner. Fyrtårnprosjektet Triangulum Smart Cities and Communities, et Horisont 2020-prosjekt mellom Stavanger, Manchester og Eindhoven, er sprunget ut av Stavanger kommunes næringsstrategier. Også her er UiS med (ansvar for big data). UiS er også med i klyngeprosjektet NCE Culinology, som er en del av matsatsingen, og i Norwegian Tunnel Safety Cluster (tunnelsikkerhet) som hadde 69 medlemmer i juni 2016.

Flere rapporter understreker at Stavanger-regionen, i tillegg til oljen, bør satse på et mangfold av mindre klynger/næringer og definerer 16 slike i konkurranseutsatt virksomhet i regionen. Ingen av disse kommer i nærheten av olje og gass i antall sysselsatte. Et gjennomgående trekk i næringsutviklingen er at ulike typer

³³ Bruttoarbeidsledigheten utgjør summen av de som er helt uten arbeid og de som går på et tiltak.

³⁴ Strategisk handlingsplan for velferdsteknologi i Stavanger kommune 2014-2017: https://issuu.com/stavanger.kommune/docs/strategisk_handlingsplan_for_velfer

kompetanse har blitt koplet sammen mot kapital og tilbudt nye markeder. Digitalisering, automatisering og robotisering gir så vel Rogaland som verden mulighet for reindustrialisering. Det samme gjelder for fornybar energi.

Forsiktig optimisme

Av siste Konjunkturbarometer for Agder, Rogaland og Hordaland fra september 2016 går det fram at pilene peker oppover. Flere bedrifter har klart å omstille seg og bli mindre oljeavhengige. Mange som har levert til oljeindustrien, har funnet andre markeder innenfor for eksempel oppdrett, Forsvaret og fornybar-segmentet. Dette viser at mye av kompetansen som finnes innenfor oljeservice også kan nyttes for levering til andre bransjer utenfor oljenæringen. Det understrekes at oljenæringen fortsatt vil være dominerende i mange tiår framover. Det er også signaler som kan tyde på mindre brems i oljesektoren, og at veksten i fastlandsøkonomien vil ta seg opp. Statistisk sentralbyrå har også kommet med tall som viser vekst i fastlandsøkonomien på 0,7 prosent første halvår i år. I siste halvår i fjor var det ikke vekst i norsk økonomi i det hele tatt. Også NAV Rogaland ser i begynnelsen av september 2016 positive bevegelser som gir grunn til forsiktig optimisme. Det er flere stillinger som lyses ut, og det er færre varsler om oppsigelser og permitteringer enn tidligere.

Også UiS har tatt grep og sett behovet for å ta en mer aktiv rolle i omstillingen som regionen nå er inne i (se institusjonelt bilde). Her finnes potensial for etablering og videreutvikling av samarbeid, verdiskaping og tilgang på ekstern finansiering.

Andre regionale karakteristika med relevans for UiS:

- ***Høy akademisk kompetanse i deler av arbeidslivet***
Regionen har høy akademisk kompetanse i deler av arbeidslivet. Denne kompetansen kan tilføres UiS i form av veiledere, forelesere, gjensidig kunnskapsoverføring akademia-arbeidsliv, arbeids- og praksisplasser for studenter på ulike nivåer og støtte for nye satsinger.
- ***Få regionale utdanningskonkurrenter til UiS, men sentrale strategiske samarbeidspartnere i regionen for UiS innen FoU***
FoU-samarbeidspartnerne i regionen har potensial for enda tettere samarbeid enn i dag gjennom utvikling av nye satsingsområder og gjensidig styrking av faglig kompetanse. Spesielt gjelder dette for samarbeidet mellom UiS og IRIS og UiS og SUS. Sistnevnte skal nå lokaliseres på Ullandhaug, noe som gir muligheter for synergier både innenfor utdanning, forskning, formidling, innovasjon og infrastruktur. En god del av regionens ungdommer søker studiested annet steds, bl.a. fordi UiS ikke har søkerens førstevalg i vår studieportefølje. Det er to utdanningsinstitusjoner som er lokalisert i Stavanger; det er den vitenskapelige høyskolen VID (tidligere Misjonshøyskolen) og handelshøyskolen BI (i tillegg til Senter for småbruksforskning på Jæren som er del av NMBU). Ingen av disse kan karakteriseres som vesentlige konkurrenter til UiS med unntak av BI på EVU-markedet.
- ***Lav andel offentlige FoU-midler***
Rogaland har relativt lav andel offentlige FoU-midler sammenlignet med de etablerte universitetsbyene.
- ***Godt samarbeidsklima FoU, næringsliv og det offentlige***
Regionale utviklings- og samarbeidsprosjekter preges av stort samfunnsengasjement og dugnadsånd.

- **SUS til Universitetsområdet**

Stavanger Universitetssykehus skal inn på Universitetsområdet. Dette gir gode muligheter for samlokalisering av aktiviteter samt strategisk og faglig samarbeid i videreutviklingen våre to institusjoner.

- **Fond og kapital**

Regionen – offentlig sektor (herunder politiske myndigheter) og næringslivet - har bidratt sterkt til utviklingen av høyere utdanning og forskning og universitetsstatus. En av disse aktørene er Universitetsfondet for Rogaland. Det finnes pengesterke enkeltpersoner og bedrifter som har bidratt med store summer (Lyse, SR-Bank, Gjedebo m.fl.). Det finnes sju regionale forskningsfond med ulik innretning i Norge. Fondene skal møte uttrykte FoU-behov i regionene gjennom å støtte FoU-prosjekter initiert av bedrifter/offentlige institusjoner. Fondene skal bidra til langsiktig, grunnleggende kompetanseoppbygging i relevante forskningsmiljøer innenfor regionens prioriterte områder. Våre regionale fond dekker Vestlandet fra Rogaland til Sogn og Fjordene. Virkemidler for regional innovasjon (VRI) har vært et fylkeskommunalt program som går ut i 2016, men det forventes at dette fortsetter i en annen form. Selv om finansieringen fra næringslivet til UiS er synkende, trolig på grunn av dårligere tider, finnes det fortsatt potensial for ekstern finansiering i alle ovennevnte kanaler.

Andre regionsamarbeid

I det ovennevnte har vi tatt for oss Stavanger-regionen. "Region" kan selvfølgelig også defineres i videre forstand. Om vi ser på våre nærmeste naboer, så går det et "sammenhengende kunnskapsbelte" fra Agder til Bergen. Langs dette kunnskapsbeltet samarbeider UiS med UiA i forskerskolen PROFRES og i politisk påvirkningsarbeid og med institusjoner i UH-nett Vest. Det finnes også samarbeid med andre institusjoner i andre regioner både innenlands og utenlands. ECIU-samarbeidet er viktig og har potensial for vekst og gjensidig nytte.

C) Det institusjonelle bildet – UiS

UiS har selv tatt regionale grep gjennom etableringen av Verdiskapingsforum ved UiS (VF) i 2015. Forumet har som formål å styrke samhandlingen mellom UiS og regionen og være pådriver for utvikling av universitetets primæraktiviteter og nyskaping, innovasjon og verdiskaping i regionen og nasjonen. VF er bredt sammensatt av representanter fra de ulike myndighetsnivåene, næringssammenslutningene, offentlig sektor og ressurspersoner i regionen. Studentene er også representert, og VF ledes av rektor ved UiS. Det er etablert fire samhandlingsgrupper med hvert sitt sekretariat i tilknytning til VF, henholdsvis for innovasjonsinitiativ, store prosjekter og klyngeutvikling, innovasjon og kommersialisering og utviklingen av Ullandhaug. VF må derfor også ses på som et redskap for UiS i omstillingen som regionen nå gjennomgår og vice versa.

Så over til omtale av andre sentrale faktorer i det institusjonelle bildet - UiS:

Sentrale dokumenter

Den institusjonelle tilstanden kommer fram i interne og eksterne rapporter og databaser. Et av de mest sentrale dokumentene som årlig blir utformet internt, er Årsrapporten. Den angir blant annet nøkkeltall og resultater for virksomheten for det angjeldende året samt vurdering av fremtidsutsikter (planer for det neste året). UiS sin institusjonelle tilstand i 2015 (og tall fra andre fremskrevne plandokumenter) ligger til grunn for utforming av resultatmål og prioriteringer i fremtiden, som i revideringen av strategidokumentet.

Årsrapport for UiS 2015 finnes i lenken her:

<http://www.uis.no/getfile.php/%C3%85rsrapport/%C3%85rsrapport%20Universitetet%20i%20Stavanger%202015%E2%80%932016.pdf>

Benchmarking med de andre universitetene på strategiske hovedutfordringer går fram av vedlegget til dette notatet.

Et annet sentralt dokument er den årlige Tilstandsrapporten for høyere utdanning fra vår eier, KD. Her sammenlignes også UiS med andre institusjoner i sektoren. Departementets Tilstandsrapport for 2015 er omtalt og kan lastes ned i lenken her:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tilstandsrapport-for-hoyere-utdanning-2016/id2498657/>

Et annet dokument som må sees i sammenheng med strategirevideringen, er utviklingsavtalen med KD som UiS er i ferd med å inngå. I den har UiS fremhevet følgende utviklingsområder: innovasjon, entreprenørskap og kunnskapsutvikling for nyskaping og omstilling, lærerutdanning og tilfredse studenter som lykkes i studiene og utdannes for fremtidens samfunns- og arbeidsliv. Saken skal styrebehandles ved UiS 04.10.16 for oversendelse til KD.

Et viktig dokument for styring og videreutvikling av UiS er eiers årlige tilbakemelding fra etatsstyringsmøtet. Tilbakemeldingen fra møtet fra KD i 2016 finnes her (brev datert 09.06.2016):

<http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/Beredskap%20og%20krise/Administrasjon/Etatsstyring%202016%20-%20tilbakemeldinger.pdf>

I tilbakemeldingen understreker departementet bl.a. forventninger til at UiS strategisk gjennomgår og gjør tilpasninger i den faglige porteføljen for å møte nye behov i regionen. KD mener UiS kan bidra til økt grad av innovasjon og samarbeid med samfunnet i enda sterkere grad, særlig på grunn av behovet for omstilling i regionen.

Departementet forventer videre at styret foretar en gjennomgang av UiS sin strategi og utvikler en ny målstruktur med tydeligere mål som gjenspeiler:

- Universitetets profil
- Utviklingsstrategier
- Egenart
- Styringsparametere som kan vise om resultatutviklingen er i tråd med målsettingene

SWOT-analyse av UiS

Det internasjonale, det nasjonale, det regionale og det institusjonelle bildet danner sammen med nåværende strategidokument for UiS grunnlaget for SWOT-analysen og utfordringer for UiS gjengitt nedenfor. Dette kan oppsummeres i en ønsket utviklingsretning for UiS som en anerkjent norsk kvalitetsinstitusjon med et økonomisk handlingsrom, som utnytter teknologipotensialet og har en tydelig institusjonsprofil i tråd med kjennetegnene til medlemmene i European Consortium of Innovative Universities (ECIU). Sistnevnte inkluderer økt fokus på utvikling av nye former for undervisning og læring, entreprenørskap og forskning, tett samarbeid med regionen og regionens arbeidsliv, regionutvikling og internasjonalisering.

Interne faktorer

Styrker
<ul style="list-style-type: none">• Studier: Flere studier og fagmiljøer som er i front til å møte samfunnets behov for fremtidsrettede utdanninger• Studentmiljø: Et studentmiljø og en studentby i positiv utvikling• Undervisning: Bruken av IKT-støttet undervisning i enkelte fagmiljøer og et kompetent støtteapparat• Forskning: Noen spissområder som gjør det godt internasjonalt. Har en bottom-up tilnærming i organisering av sterke fagmiljøer (programområder for forskning)• Innovasjon og kommersialisering: Gode resultater på kommersialisering og sterk samhandling med Validé• Utadrettet virksomhet: Tett samarbeid med sentrale aktører i arbeidslivet og andre deler av samfunnslivet
Svakheter
<ul style="list-style-type: none">• Studier: Manglende fleksibilitet, tverrfaglighet, internasjonalisering og studentaktiv forskning knyttet til studiene• Undervisningsmetoder: Hovedvekt på tradisjonelle undervisningsmetoder• Internasjonal mobilitet: For lite tilrettelagt for internasjonal mobilitet (forskere og utreisende studenter)• Forskning: Lite gjennomslag på fremragende forskningssøknader. Sterke fagmiljøer er som regel for små i konkurransen om eksterne midler. Mangel på tverrfaglig samarbeid. Forskningspublisering er lav i noen miljøer• Økonomi: Utilstrekkelig tilgang på ekstern finansiering• Organisasjon: Utilstrekkelig gjennomføringsevne og manglende resultatoppfølging

Eksterne faktorer

Muligheter
<ul style="list-style-type: none">• Omdømme: Ungt universitet med godt utgangspunkt for å bygge omdømme og få annerkjennelse som et utadvent, innovativt og teknologiorientert universitet• Teknologiorientering: Prioritere tverrgående og gjennomgripende anvendelse av teknologi innen alle våre virksomhetsområder og utnytte potensialet i koblingen mellom teknologi og fagområder (eks. velferdsteknologi)• Rekruttering: Potensial for å innføre mer proaktive rutiner for å rekruttere flere forskningsentreprenører• Forskning og innovasjon: Bygge tverrfaglige miljøer av en viss kritisk masse som kan adressere komplekse problemstillinger i tett samarbeid med andre FoU-miljøer og næringslivet• Størrelse og lokalisering: Størrelse, geografisk samlokalisering og en effektiv organisasjon kan utgjøre et konkurransefortrinn i en UH-sektor bestående av større aktører fokusert på ressurskrevende fusjoner• Samarbeid: Gode relasjoner til nærings- og samfunnsliv og alumnier innen flere områder som kan gi gjensidig økonomisk og/eller faglig nytteverdi og bidra til omstilling, innovasjon og verdiskaping• EVU: Potensial for vekst gjennom skreddersydde EVU-tilbud i en region i omstilling
Trusler
<ul style="list-style-type: none">• Rekruttering: For mye intern rekruttering (nepotisme) og manglende fokus på proaktiv ekstern rekruttering av vitenskapelig ansatte• Gjennomstrømning: For lav gjennomstrømning i studiene generelt• Samarbeid – utadrettet virksomhet: Små fagmiljøer som ikke er interessante nok for næringslivet og manglende forståelse eksternt for universitetets mulighet for leveranser• Arealer: Lite økonomisk handlingsrom for å følge opp aktivitetsvekst• Nasjonal politikk: Manglende vilje hos sentrale myndigheter til å øke basis til UiS i ny finansieringsmodell• Ekstern finansiering: Økende nasjonal/internasjonal konkurranse om ekstern finansiering (NFR, H2020 o.l.) samtidig som UiS må øke sin andel ekstern finansiering• Organisasjon: Utydelig ledelse og uklar styringsstruktur kan svekke gjennomføringsevnen

SWOT-analysen grupperer nøkkelinformasjon om nåsituasjonen i hovedkategoriene: Interne faktorer med potensielle styrker og svakheter og eksterne faktorer med potensielle muligheter og trusler. SWOT-analysen er gjort av strategisekretariatet.

Utfordringer for UiS

Basert på ovennevnte står UiS overfor utfordringer som må løses. Utfra den risikovurderingen som i 2013 ble gjort av Strategidokument 2013-2020, ble følgende kritiske suksessfaktorer identifisert:

- A. *Et godt omdømme og en tydelig institusjonsprofil, som gir oss mulighet til å tiltrekke oss gode studenter og gode nasjonale og internasjonale forskertalenter og ansatte*
- B. *Tilstrekkelige økonomiske ressurser for å møte vekstambisjonen i strategien*
- C. *Tilstrekkelig høy faglig og administrativ kompetanse – rekruttering og egenutvikling*
- D. *Tilstrekkelig strategisk handlingsrom og autonomi, samt vilje til prioritering, ledelse og styring*
- E. *Nødvendig fysisk infrastruktur*
- F. *Godt arbeidsmiljø og en profesjonell organisasjon*
- G. *Gode samarbeidsrelasjoner med andre utdannings-/FoU-institusjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt, samt med arbeidslivet i regionen*

Profil og utviklingsretning

Universitetet i Stavanger skal være en drivkraft i kunnskapsutviklingen i en region og verden i endring og et universitet med en innovativ og internasjonal profil, kjent for samhandling mellom studenter, ansatte og samfunnet.

Strategiske føringer

Studentene, de ansatte og samfunnet er våre interessenter og målgrupper. Til beste for disse skal Universitetet i Stavanger, basert på en analyse av dagens ståsted mot ønsket utviklingsretning og kritiske suksessfaktorer, stein for stein bygge opp og ha fokus på profil- og kvalitetsbyggende områder som har som siktemål å:

1. heve kvaliteten i hele virksomheten
2. styrke nyskaping og entreprenørskap
3. teknologiorientering: intensivere digitaliseringen og utnytte muliggjørende teknologier
4. intensivere internasjonaliseringsarbeidet
5. bedre gjennomstrømningen i studiene
6. styrke satsingen på forskning
7. ha tett samarbeid med samfunnet regionalt, nasjonalt og internasjonalt som bidrar til å synliggjøre universitetet og fører til innovasjon og verdiskaping
8. øke den eksterne finansieringen

Gjennom dette skal vi vokse og videreutvikle våre særtrekk som bygger opp og tydeliggjør universitetsprofil i tillegg til å videreutvikle kvaliteten.

Strategiprosessen 2016-2017

På bakgrunn av en statusvurdering av nåværende strategi 2013-2020, dette dokumentet og annet grunnlagsmateriale som kommer frem, samt gjennom involvering av ledere, ansatte, studenter og eksterne interessenter, skal vi gjennom strategiprosessen gjøre valg mot ønsket utviklingsretning som munner ut i et nytt og revidert strategidokument 2017-2020.

Stavanger, oktober 2016

Strategisekretariatet:

Strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes, SKA (koordinator)

Forsknings- og innovasjonsdirektør Troels Jacobsen, FIA

Seniorrådgiver Kristofer Henrichsen, UA

Seniorrådgiver Kristin Mæland, AØV

Organisasjonspsykolog Gunhild Bjaalid, HR

Vedlegg

Benchmarking på strategiske hovedutfordringer: UiS og de andre norske universitetene, strategisekretariatet, september 2016

Benchmarking på strategiske hovedutfordringer

Her oppgis noen oversikter over måloppnåelse/status ved UiS på noen av de områdene som framgår som de høyest prioriterte i kommende strategiperiode. Tall og tabeller som oppgis i dette vedlegget samsvarer i stor grad med de oversikter som departementet benytter som grunnlag i sin årlige tilstandsrapport. Videre gir disse oversiktene bakgrunnstallene som KD baserer sin «blomst» på³⁵. Vedlegget er organisert etter samme struktur som forslaget til strategidokument (med fokus på interessentene; studenter, ansatte og samfunn). Tredje tallkolonne er fra 31.12.15. Både NTNU, UiN og UiT fusjonerte til større institusjoner 1.1.16.

UTDANNING OG STUDENTER

a. Tiltak for økt gjennomstrømning og redusert frafall i studieprogrammene

Tabell 1: Antall studiepoeng pr registrert student (HØST)*

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	40,6	41,8	43,8	3,2	7,88 %
NMBU	45,7	40,8	46,1	0,4	0,97 %
UIA	43,0	39,3	41,3	-1,7	-3,98 %
UIB	39,8	42,0	41,5	1,7	4,35 %
UIN	43,0	34,0	35,4	-7,6	-17,70 %
UIO	36,4	37,0	37,6	1,2	3,36 %
UIS	42,3	38,6	39,6	-2,7	-6,48 %
UIT	40,8	37,9	41,9	1,1	2,69 %
SUM UNIVERSITETENE	39,8	39,1	40,7	1,0	2,40 %

* Egenfinansiert studentproduksjon

Kommentar: Gjennomstrømning (målt som studiepoeng pr student) ved UiS har i perioden fra 2005, parallelt med en stor økning i antallet studenter, hatt en noe synkende trend. Hovedutfordringen for UiS i kommende strategiperiode er å forbedre studiegjennomføringer samtidig som institusjonen opprettholder aktivitetsvekst innenfor forskning og forskerutdanning. Det er også grunn til å spørre seg om veksten i seg selv blir utfordrende for studentgjennomstrømningen. Vi ser også at det er utfordrende å få høy gjennomføring samtidig med at stadig høyere andel av studentene vil befinne seg på masternivået.

b. Øke andel masterstudenter til 25 %

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	34,6 %	36,9 %	39,7 %	5,1 %	14,70 %
NMBU	46,3 %	48,6 %	49,6 %	3,3 %	7,15 %
UIA	11,6 %	13,8 %	16,6 %	4,9 %	42,41 %
UIB	37,8 %	33,6 %	33,7 %	-4,1 %	-10,81 %
UIN	15,5 %	20,2 %	23,8 %	8,3 %	53,42 %
UIO	39,3 %	37,6 %	37,7 %	-1,6 %	-4,02 %
UIS	13,1 %	18,3 %	21,1 %	8,1 %	61,64 %
UIT	25,3 %	25,9 %	32,3 %	7,0 %	27,70 %
SUM UNIVERSITETENE	31,75 %	31,34 %	33,06 %	1,31 %	4,12 %

³⁵ http://dbh.nsd.uib.no/styringsdata/velg_bloomst.action

Kommentar: UiS har økt andelen studenter på masternivå jevnt siden 2005, og har som mål å komme opp i 25 % i 2023. Gitt den utviklingen som har vært i etableringer av masterstudier de siste årene, virker dette å kunne være et realistisk mål. Det er verdt å merke at ressursbehovet pr student må forventes å være høyere pr student på masternivået ift bachelor. En utfordring blir å finne de rette omstillingene i den samlede studieporteføljen som muliggjør (ressursmessig) fortsatt dreining i studentsammensetningen mot masternivået.

c. Økt internasjonal orientering (antall utvekslingsopphold)

Tabell 3a: Antall utvekslingsavtaler* (HØST)

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	1 084	1 695	2 161	1 077	99,35 %
NMBU	207	215	295	88	42,51 %
UIA	366	492	672	306	83,61 %
UIB	986	1 222	1 631	645	65,42 %
UIN	147	162	182	35	23,81 %
UIO	1 288	1 729	1 868	580	45,03 %
UIS	153	344	479	326	213,07 %
UIT	373	459	561	188	50,40 %
SUM UNIVERSITETENE	4 604	6 318	7 849	3 245	70,48 %

*ikke inkludert individbaserte avtaler

Tabell 3b: Andel utvekslingsavtaler* pr registrert student (HØST)

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	5,5 %	8,4 %	9,6 %	4,1 %	75,89 %
NMBU	6,5 %	5,1 %	5,7 %	-0,9 %	-13,12 %
UIA	4,7 %	5,5 %	6,0 %	1,3 %	28,04 %
UIB	6,2 %	8,5 %	10,5 %	4,4 %	70,37 %
UIN	3,7 %	3,0 %	3,0 %	-0,7 %	-18,23 %
UIO	4,3 %	6,3 %	6,9 %	2,6 %	61,53 %
UIS	2,1 %	3,9 %	4,7 %	2,6 %	125,75 %
UIT	3,6 %	4,4 %	4,7 %	1,1 %	30,74 %
SUM UNIVERSITETENE	4,65 %	6,34 %	7,14 %	2,49 %	53,40 %

*ikke inkludert individbaserte avtaler

Kommentar: UIS har, sammen med UIN og UIT, noe lavere andel utvekslingsopphold i forhold til studenttallet. Dette blir også påpekt av Kunnskapsdepartementet i de årlige dialogmøtene. UIS må derfor legge til rette for at studentmobiliteten øker ytterligere i perioden fram mot 2023.

FORSKNING OG FAGLIG STYRKE

A: øke vitenskapelig publisering, totalt og per ansatt (på nivå med de «de gamle»)

Tabell 4: Antall publiseringspoeng

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	1 686	2 536	3 167	1 481	87,83 %
NMBU	487	559	610	123	25,27 %
UIA	212	448	518	306	144,58 %
UIB	1 441	1 935	2 006	565	39,21 %
UIN	93	143	226	132	141,67 %
UIO	2 839	3 616	3 808	968	34,11 %
UIS	233	481	563	331	142,04 %
UIT	627	968	1 238	611	97,40 %
SUM UNIVERSITETENE	7 619	10 687	12 136	4 517	59,29 %

Kommentar: UiS har, sammen med UiA og UiN, vært universiteter som har økt omfanget i vitenskapelig publisering mest. Men som det framgår av tabell 5, er det fortsatt et stykke igjen før publiseringssomfanget pr vitenskapelig tilsatt er på nivå med snittet blant universitetene. Utfordringen i perioden fram mot 2023 blir å fortsatt forbedre kompetanseprofilen i vitenskapelig stab, og øke forskningsaktiviteten, samtidig med at utdanningsaktiviteten holdes på like høyt nivå (totalt og pr. ansatt) som nå.

Tabell 5: Antall publikasjonspoeng* pr vitenskapelig ansatt (UN1-3)**

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	0,69	0,84	1,04	0,35	51,41 %
NMBU	0,82	0,73	0,77	-0,04	-5,16 %
UIA	0,45	0,81	0,86	0,41	91,31 %
UIB	0,87	1,01	0,99	0,12	13,19 %
UIN	0,33	0,46	0,65	0,32	98,80 %
UIO	1,01	1,13	1,12	0,12	11,48 %
UIS	0,46	0,78	0,72	0,26	56,11 %
UIT	0,47	0,64	0,72	0,25	52,72 %
SUM UNIVERSITETENE	0,75	0,90	0,96	0,20	26,79 %

* Poeng for 2015 er omregnet etter gammel beregningsmetode.

**Alle vitenskapelig tilsatte inkludert rekrutteringsstillinger (post.doc og stipendiater).

B: Styrke kompetanseprofilen i faglig stab, for blant annet å øke veiledningskapasitet og kompetanse i forskerutdanningene

Tabell 6: Andel førstekompetente av antall UF(UN1-2) *

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	0,82	0,85	0,84	0,02	1,97 %
NMBU	0,92	0,88	0,92	0,00	-0,04 %
UIA	0,41	0,51	0,57	0,16	39,18 %
UIB	0,81	0,87	0,90	0,09	10,47 %
UIN	0,34	0,45	0,54	0,20	60,46 %
UIO	0,84	0,84	0,86	0,03	3,08 %
UIS	0,45	0,59	0,61	0,16	34,82 %
UIT	0,56	0,61	0,66	0,10	18,61 %
SUM UNIVERSITETENE	0,72	0,76	0,78	0,06	8,98 %

* rekrutteringsstillinger ikke inkludert

Kommentar: Også på dette området er det UiS og de øvrige «nye universitetene» som har hatt den største veksten i perioden fra 2005. Det er imidlertid et stykke igjen før UiS er på nivå med snittet blant universitetene. Det er ambisiøst, men realistisk, å komme på nivå med universitetssnittet innen 2023. De største utfordringene i perioden blir å treffe rett kompetanse i arbeidsmarkedet (både lokalt, nasjonalt og internasjonalt) og å finne økonomisk handlingsrom til å møte lønnsveksten som vil følge av kompetansehevingen.

Tabell 7: Antall phd-kandidater («aktive avtaler») pr veilederkompetanse*

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	0,17	0,18	0,21	0,04	22,41 %
NMBU	0,16	0,16	0,18	0,02	12,90 %
UIA	0,00	0,03	0,07	0,07	
UIB	0,16	0,21	0,19	0,03	18,04 %
UIN	0,05	0,08	0,08	0,03	69,34 %
UIO	0,19	0,23	0,24	0,04	22,92 %
UIS	0,03	0,10	0,10	0,07	243,85 %
UIT	0,10	0,13	0,11	0,02	15,26 %
SUM UNIVERSITETENE	0,15	0,18	0,18	0,03	20,19 %

* Vitenskapelige med doktorgrad

Kommentar: Det er innen forskerutdanningsområdet (og tilfang av ekstern finansiering, se nedenfor) de største forskjellene mellom «de nye» og «de etablerte» universitetene kommer til syne. UiS sine hovedutfordringer ift å komme nærmere de etablerte universitetene på dette området, ble adressert i «Handlingsplan for utvikling av forskerutdanningen ved UiS» som ble vedtatt av styret høsten 2010. Det har også vært en skjevfordeling mellom de nye og de gamle universitetene når det gjelder rekrutteringsstillinger, men de nye universitetene har ved de siste årenes tildelinger fått en større andel av rekrutteringsstillingene som også vil være med å kunne bedre dette forholdet.

EKSTERN FINANSIERING OG SAMFUNN

A: Øke andel ekstern finansiering

Tabell 8: Inntekter fra EU+NFR

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	182 698	193 861	219 557	36 859	20,17 %
NMBU	473 222	719 745	893 045	419 823	88,72 %
UIA	17 344	25 355	24 956	7 612	43,89 %
UIB	318 261	383 323	424 218	105 957	33,29 %
UIN	5 750	11 056	15 594	9 844	171,20 %
UIO	613 526	699 496	835 044	221 518	36,11 %
UIS	10 895	32 853	65 880	54 985	504,68 %
UIT	172 488	211 067	227 568	55 080	31,93 %
SUM UNIVERSITETENE	1 794 184	2 276 756	2 705 862	911 678	50,81 %

Kommentar: Tilfang av finansiering fra hhv Norges forskningsråd og EU er viktig av to årsaker; (i) det gir «tilleggsfinansiering» gjennom den statlige finansieringsmodellen og (ii) deltakelse i prosjekter finansiert av NFR og EU er i seg selv en «attest» på forskningskvalitet. UiS har i perioden fra 2005 satset bevisst på å øke tilfanget av EU og NFR-finansiering, blant annet er det administrative støtteapparatet styrket for å sikre kvalitet i søknadsprosess og i prosjektoppfølgning. Opprettelse av forskningstematiske programområder er med på å konsentrere forskningsressursene og styrke grunnlaget for å få tilsagn på prosjektsøknader. UiS har i universitetsperioden mer enn femdoblet inntektene fra disse kildene. Men som det framgår av tabell 9, er det fortsatt langt igjen før UiS kommer på nivå med de etablerte universitetene. Økt ekstern finansiering må være en hovedprioritet i kommende strategiperiode, og her ligger trolig nøkkelen til ytterligere framgang på flere områder, særlig ift å øke omfanget på forskerutdanningene og vitenskapelig publisering.

Tabell 9: EU+NRF pr vitenskapelig ansatt (UN1-3)

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	306,3	253,6	278,6	-27,63	-9,02 %
NMBU	192,7	238,9	293,1	100,42	52,12 %
UIA	36,9	45,7	41,5	4,63	12,55 %
UIB	192,8	200,0	208,9	16,15	8,38 %
UIN	20,1	35,4	44,7	24,68	123,10 %
UIO	218,0	217,7	246,6	28,64	13,14 %
UIS	21,7	53,6	84,6	62,90	290,00 %
UIT	130,2	139,0	132,9	2,69	2,07 %
SUM UNIVERSITETENE	177,6	191,2	213,2	35,59	20,04 %

Tabell 10: EFV/BOA som andel av totale inntekter (regnskap)

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	28,8 %	28,1 %	27,1 %	-1,7 %	-5,80 %
NMBU	36,6 %	31,4 %	26,8 %	-9,8 %	-26,83 %
UIA	13,7 %	16,1 %	12,7 %	-1,0 %	-7,15 %
UIB	28,0 %	25,6 %	24,2 %	-3,9 %	-13,77 %
UIN	15,4 %	16,2 %	12,3 %	-3,1 %	-20,10 %
UIO	29,9 %	23,9 %	27,7 %	-2,2 %	-7,39 %
UIS	13,4 %	15,6 %	20,0 %	6,7 %	50,08 %
UIT	24,8 %	20,4 %	20,9 %	-3,9 %	-15,79 %
SUM UNIVERSITETENE	27,25 %	24,24 %	24,65 %	-2,60 %	-9,54 %

Kommentar: UiS har satt seg som mål å komme opp i et omfang på ekstern finansiering som tilsvarer 30 % av KD-inntekten. I tabell 10 inkluderes også finansiering fra andre statlige kilder enn KD, og således blir andelen slik den måles her noe lavere. Til sammenligning var ekstern finansiering 23,5 % av KD-finansieringen i 2015.

B: Økt kommersialisering

Tabell 11: Antall kommersialiseringer* pr 10 vitenskapelig ansatte (UN1-3)

Institusjon	2005	2010	2015	Endring 05-15	%-vis endring
NTNU	0,54	0,52	0,84	0,30	54,47 %
NMBU	0,18	0,31	0,76	0,58	330,09 %
UIA	0,19	0,43	0,07	-0,13	-65,65 %
UIB	0,40	0,38	0,93	0,53	130,30 %
UIN	0,00	0,16	0,00	0,00	
UIO	0,27	0,57	1,48	1,21	454,93 %
UIS	0,37	1,08	1,39	1,02	276,10 %
UIT	0,17	0,13	0,27	0,11	66,17 %
SUM UNIVERSITETENE	0,42	0,62	1,21	0,79	185,73 %

*Inkluderer patenter, forretningsidéer, selskapsdannelser og lisensieringer

Kommentar: Kommersialisering (innovasjon og nyskaping) er et område der UiS skiller seg positivt ut målt mot de øvrige universitetene. Dette er også konsistent med det selvbildet vi har av UiS som et innovativt og nyskapende universitet, og er en av hovedårsakene til at UiS fikk medlemskap i ECIU. Dette har også KD skrevet i sine tilbakemeldinger etter de årlige dialogmøtene med universitetet.