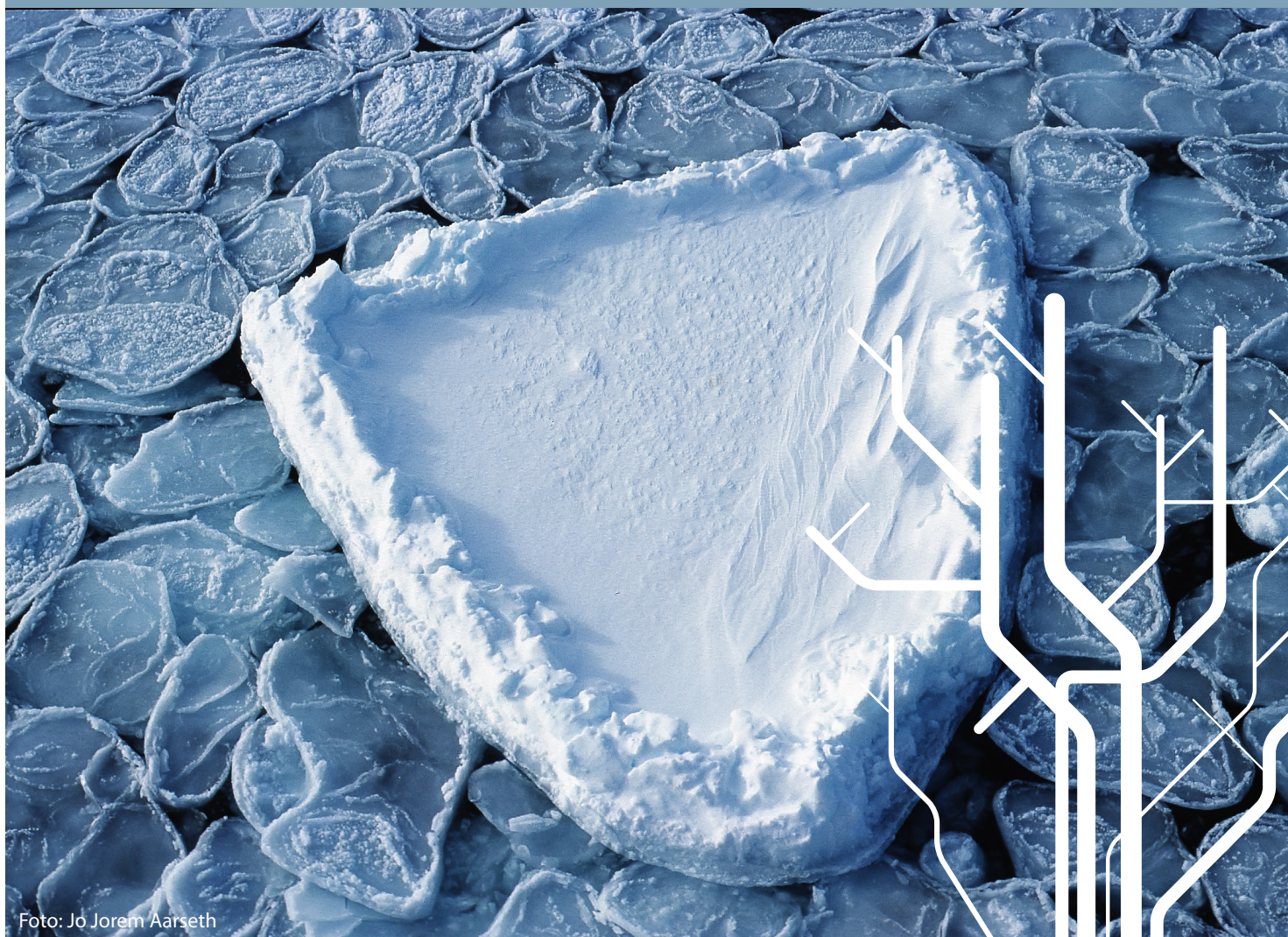




## HANDLINGSPLAN FOR UNIVERSITETET I TROMSØ

2009-2013





1	Innledning .....	4
1.1	Dokumentets struktur .....	4
1.2	Andre styringsdokumenter .....	4
2	Bakgrunn .....	5
3	Mål for Forsknings- og utviklingsvirksomheten 2009-2013 .....	6
3.1	Mål 1: UiT skal øke kunnskapsproduksjonen innen alle fagområder.....	6
3.2	Mål 2: Alle vitenskapelig ansatte skal publisere resultater av sin forskning og/eller sitt faglige og kunstneriske utviklingsarbeid i egnede kanaler. Samspillet mellom faglig utviklingsarbeid og kunstnerisk arbeid skal styrkes. ....	8
3.3	Mål 3: UiT skal frembringe forskningsmiljøer som hevder seg internasjonalt	9
3.4	Mål 4: UiT skal ha internasjonalt konkurransedyktige ph.d.-utdanninger, øke antall uteksaminerte ph.d.-studenter og utdanne forskere som kan møte samfunnets behov .....	11
3.5	Mål 5: UiT skal bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning innenfor utvalgte felt.....	13
3.6	UiT skal gjennom forskning og utviklingsarbeid være en sentral motor for økt innovasjon og næringsutvikling i regionen .....	15
4	Mål for Utdanningsvirksomheten 2009-2013.....	17
4.1	Mål 1: UiT skal utdanne kandidater som er attraktive på arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt. Utforming av relevante studieprogram skal skje gjennom god samhandling med arbeids- og samfunnsliv .....	17
4.2	Mål 2: Universitetet skal i samarbeid med praksisfeltet ha en nyskapende tilnærming til praksis i utdanningene.....	18
4.3	Mål 3: UiT skal være nasjonalt ledende innen fleksible utdanninger .....	19
4.4	Mål 4: Gradsprogrammene ved UiT skal være internasjonalt orienterte og gi rom for kvalitetssikrede utvekslingsopphold. Minst 15 % av studentene ved UiT skal være utenlandske studenter. Økningen skal skje dels gjennom en dobling av antallet selvfinansierte studenter på gradsprogram, dels ved økning av antallet utvekslingsstudenter og dels ved økt rekruttering av utenlandske statsborgere bofast i Norge.....	20
4.5	Mål 5: UiT skal øke samsvaret mellom studentenes planlagte studieløp og faktiske studietid og redusere det faktiske frafallet fra alle typer utdanninger .....	22
4.6	Mål 6: UiT skal øke rekrutteringen av eksterne videreutdanningsstudenter i nært samarbeid med praksisfeltet.....	23
4.7	Mål 7: UiT skal tilby studier på et nivå og med en kvalitet som tilfredsstillende nasjonale og europeiske standarder .....	24
5	Mål for Formidlings- og profileringsaktiviteten 2009-2013.....	25
5.1	Mål 1: Antall primærøkere til UiT skal øke, spesielt antallet fra Sør-Norge	25
5.2	Mål 2: UiT skal styrke forskningsformidlingen til allmennheten .....	28
5.3	Mål 3: UiT skal utnytte strategisk viktige kommunikasjonskanaler for økt synlighet og understøttelse av UiTs strategiske mål.....	32
5.4	Mål 4: UiTs nettsider skal være primærkanal for alle typer informasjon om UiT, både internt og eksternt, nasjonalt og internasjonalt.....	33

5.5	Mål 5: Open access skal være den foretrukne formidlingskanal for forskningsresultater.....	34
5.6	Mål 6: UiT skal være en tydelig regional aktør og ha tett samarbeid med relevante institusjoner og organisasjoner i landsdelen .....	35
5.7	Mål 7: UiT skal være kjent for sitt internasjonale engasjement innen utdanning, forskning og solidaritetsarbeid.....	37
6	Mål for Mennesker i organisasjonen 2009-2013 .....	39
6.1	Mål 1: UiT skal utvikle kultur for fremragende ledelse, både faglig og administrativt.....	39
6.2	UiT skal verdsette forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning og formidling på likeverdige vilkår .....	40
6.3	UiT skal gi den enkelte medarbeider god faglig og kollegial oppfølging og støtte, og gode muligheter for videre kvalifisering. Nye ansatte skal tas i mot og integreres på en god måte .....	41
6.4	UiT skal legge til rette for karriereveien førstelektor – dosent og førsteamanuensis – professor.....	43
6.5	UiT skal utforme mål og virkemidler for å rekruttere og beholde vitenskaplig personale. Kvinneandelen i toppstillinger (professor og dosent) skal økes til 30 % 44	
6.6	UiT skal øke rekrutteringen av talenter fra inn- og utland til ph.d.-programmer og øke rekrutteringen av internasjonale forskerprofiler med potensial for forskningsledelse. Universitetet skal bevisst utnytte de fortrinn som dette gir..	45
6.7	UiT skal kjennetegnes av godt samspill mellom de ulike aktører og nivåer i organisasjonen, og ha gode rutiner og systemer for intern kommunikasjon.....	46
6.8	UiT skal ha åpen diskusjon og nær samhandling på alle nivåer, preget av engasjement, kreativitet, likeverd og toleranse.....	47
7	Mål for Infrastruktur 2009-2013 .....	49
7.1	Mål 1: UiT skal ha en infrastruktur med høy kvalitet og av tilstrekkelig omfang til at vi kan nå våre mål for utdanning, forskning og formidling .....	49
7.2	Mål 2: UiT skal tilpasse fordelingsmekanismer, styring og kontroll av ressurser slik at dette støtter opp om satsinger, prioriteringer og måloppnåelse...	57
7.3	Mål 3: UiT skal redusere belastningen fra sin virksomhet på det ytre miljø 59	

# 1 Innledning

Styret ved Universitetet i Tromsø vedtok i styremøte 16.6.2009 en strategisk plan med konkrete mål for virksomheten frem til 2013 (sak 37/09). Med den som utgangspunkt er denne handlingsplanen på virksomhetsnivå utarbeidet for samme periode.

## 1.1 Dokumentets struktur

Dette dokumentet er utformet med et kapittel for hver del av strategisk plan som har konkrete mål. Det vil si:

- Utdanningsvirksomhet,
- Forskning og utviklingsarbeid,
- Formidling og samfunnskontakt
- Mennesker i organisasjonen
- Infrastruktur

Hvert enkelt mål er behandlet separat, og til slutt er avhengighet mellom handlinger og mål analysert.

Planen har et fireårsperspektiv (2009-2013).

## 1.2 Andre styringsdokumenter

I tillegg til strategiplanen må Universitetet forholde seg til en rekke andre styringsdokumenter. I dette dokumentet har vi sammenholdt tiltak og handlinger med:

- Kunnskapsdepartementets sektormål med virksomhetsmål (2009 og 2010)
- Årsplaner

Den 6. februar ble det avholdt strategidager for alle interesserte studenter og ansatte ved Universitetet. Fra denne dagen har vi en rekke konkrete forslag til handlingsplanen, disse er vurdert opp mot de overordnede målene, og noen er tatt inn.

## 1.3 Målgruppe og bruk

Dette dokumentet er ment å være et arbeidsverktøy for utøvelse av den daglige virksomheten og en hjelp i prioritering av ressurser, både menneskelige og økonomiske. Det skal hjelpe oss å se sammenhengen mellom visjon og virkelighet. Når enhetene lager sine årsplaner hvert år skal disse ta utgangspunkt i denne handlingsplanen, slik at man ser at det som prioriteres i enhetene faktisk bidrar til at Universitetet i Tromsø når sine overordnede mål.

Dette dokumentet er stort og det er krevende å få oversikt over helheten. Når fakulteter og institutter lager sine planer, vil det likevel være fullt mulig å bruke de enkelte handlinger fra dette dokumentet som en rettesnor innenfor hvert satsingsområde. Det vil bli utarbeidet en tabell med kryssreferanser mellom de ulike handlingene, og på den måten vil en kunne se sammenhenger mellom handlinger beskrevet i ulike kapitler.

Denne planen vil revideres når fakulteter og enheter er ferdig med sitt strategiske arbeid, senest høsten 2010.

## 2 Bakgrunn

Strategien for Universitetet i Tromsø gir retningen UiT skal bevege seg over de neste fire år. De beslutningene som tas fra dag til dag i organisasjonen må bidra til at visjonen nås. Denne handlingsplanen viser hvordan konkrete handlinger i enhetene til sammen skal lede Universitetet i Tromsø i rett retning. Handlingsplanen på virksomhetsnivå gjenspeiles i handlingsplanene for enhetene, slik at alle nivåer i organisasjonen har en overordnet retning å styre etter.

Denne planen, og de underliggende for enhetene skal være et verktøy for å se den overordnede retningen i det daglige mylder av små og store beslutninger. De konkrete handlingene som er beskrevet under hvert kapittel må kunne knyttes til de strategiske målene slik at hensikten hele tiden er synlig.

### **3 Mål for Forsknings- og utviklingsvirksomheten 2009-2013**

Følgende mål ble vedtatt for Forsknings og utviklingsvirksomheten:

- 1: UiT skal øke den samlede kunnskapsproduksjonen innen alle sine fagområder.
- 2: Alle vitenskapelig ansatte skal publisere resultater av sin forskning og/eller sitt faglige og kunstneriske utviklingsarbeid i egnede kanaler. Samspillet mellom faglig utviklingsarbeid og kunstnerisk arbeid skal styrkes.
- 3: UiT skal frembringe forskningsmiljøer som hevder seg internasjonalt.
- 4: UiT skal ha internasjonalt konkurransedyktige ph.d.-utdanninger, øke antall uteksaminerte ph.d.-studenter og utdanne forskere som kan møte samfunnets behov.
- 5: UiT skal bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning innenfor utvalgte felt.
- 6: UiT skal gjennom forskning og utviklingsarbeid være en sentral motor for økt innovasjon og næringsutvikling i regionen.

#### **3.1 Mål 1: UiT skal øke kunnskapsproduksjonen innen alle fagområder**

##### **3.1.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT har som oppdrag å ivareta nasjonale behov for bredde i grunnforskningen (jf. KDs virksomhetsmål 2.2). Universitetene er gitt et nasjonalt ansvar for grunnforskning og forskerutdanning innen de fagområder de tildeler doktorgrad, og skal samtidig konsentrere forskningsinnsatsen for å oppnå resultater av høy internasjonal kvalitet innen utvalgte fagområder og samarbeide internasjonalt om forskning og utviklingsarbeid (Orientering om forslag til statsbudsjettet 2010 for universiteter og høyskoler, KD<sup>1</sup>).

UiTs strategiske mål om å øke kunnskapsproduksjonen innen alle fagområder sikrer ivaretagelsen av grunnforskning innen institusjonens fagområder, og understøtter UiTs posisjon som breddeuniversitet. Samtidig som bredden ivaretas, skal UiT særlig satse på å være en sentral aktør i nasjonens nordområdesatsing og en internasjonal ressurs på etablerte spesialområder.

Ivaretagelsen av økt kunnskapsproduksjon på alle fagområder forstås i denne sammenheng vidt, som økt kunnskapsproduksjon på alle fakulteter. UiT er organisert med tanke på god ivaretagelse av fagområdene gjennom den nye fakultetsstrukturen, og det er de nye fakultetene som må sikre en hensiktsmessig balanse mellom satsing på bredde og styrking av spesialområdene.

Økte ressurser og bedre ressursutnyttelse er en sentral forutsetning for økt kunnskapsproduksjon. Eksterne finansieringskilder må utnyttes i større grad i årene

---

<sup>1</sup> Rekkefølgen på virksomhetsmål 2.1 og 2.2 er snudd fra 2009-budsjettet til 2010-budsjettet. Vi har lagt 2010-budsjettets struktur til grunn.

fremover for å sikre gode rammevilkår for kunnskapsproduksjonen. Samtidig må universitetet ha gode og effektive administrative støtteordninger og rutiner, slik at mer tid frigjøres til kunnskapsproduksjon.

Indikasjoner på UiTs måloppnåelse vil være:

- Økt ekstern finansiering.
- Økt produksjon av publikasjonspoeng, konserter og utstillinger og annet faglig- og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- Økt andel eksternt finansierte ph.d.-studenter.

### **3.1.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Kunnskap og kompetanse skapes primært ved UiTs enheter, og det er derfor viktig at UiTs strategi og handlingsplan implementeres godt og målrettet ved enhetene. For å sikre dette vil UiT:

- Utvikle lokalt tilpassede strategier og handlingsplaner på enhetene som er tydelige på hvordan disse skal bidra til den overordnede strategiens mål.

Et godt beslutningsgrunnlag er viktig for at ledelsen ved UiT på alle nivåer i organisasjonen skal kunne ta strategisk riktige beslutninger i forhold til måloppnåelse. UiT vil bedre beslutningsgrunnlaget innen FoU-virksomheten ved å:

- Videreutvikle UiTs Forskningsmelding som strategisk verktøy.
- Videreutvikle analyser av kunnskapsproduksjonen til intern bruk gjennom sammenstilling av informasjon fra UiTs administrative systemer. Det skal utvikles analyser som gir bedre oversikt over kunnskapsproduksjonen på institusjons-, enhets- og individnivå.

UiTs viktigste og største ressurs er de ansatte og deres arbeidstid. For at UiT skal nå målet om økt kunnskapsproduksjon, må oppfølgingen av de ansatte ved UiT videreutvikles og ressursene utnyttes mer effektivt. Dette vil UiT gjøre ved å:

- Utarbeide tydelige retningslinjer for hvordan den faglige ledelsen ved instituttene skal følge opp de vitenskapelig ansatte over tid med hensyn til faglig utvikling, motivasjon og måloppnåelse. Det vil utarbeides egne rapporter som gjør at ledelsen lettere kan vurdere de vitenskapelige ansattes individuelle resultater.
- Utarbeide tydelige, resultatbaserte kriterier for fleksibel tildeling av arbeidstid og tildeling av forskningstermin.

Et viktig virkemiddel for økt kunnskapsproduksjon ved UiT er å øke tilfanget av ekstern finansiering av FoU-prosjekter. Dette ønsker UiT å jobbe mot ved å sette i gang flere parallelle prosesser. Under mål 1 i strategien ønsker UiT å framheve at det i strategiperioden blant annet vil jobbes bevisst for å bli en premissleverandør i sentrale beslutningsprosesser nasjonalt og internasjonalt. Dette vil UiT gjøre ved å:

- Kartlegge representasjonen av vitenskapelig ansatte fra UiT i divisjonsstyrer og programstyrer i Norges forskningsråd (Forskningsrådet), og sikre at disse personene har det nødvendige overblikket over strategiene og forskningsmiljøene ved UiT.
- Oppfordre til at flere engasjerer seg i evalueringsarbeid for å høste erfaringer fra EUs forskningsprogrammer og Forskningsrådet.
- Utnytte muligheter for å spille inn relevant tematikk for UiT i arbeidsprogrammer og utlysningstekster (RDA, Forskningsrådet og FP7).

### **3.1.3 Utfordringer**

Målet er av overordnet karakter og må operasjonaliseres og konkretiseres på fakultetsnivå og på instituttnivå. Hva som ligger i kunnskapsproduksjon vil variere

mellom fakultetene og innen fakultetenes fagområder, og målforståelsen må avgrenses i forhold til dette. Det bør på lavere nivå settes klare målbare indikatorer slik at måloppnåelsen kan evalueres underveis og kursen kan korrigeres.

### **3.1.4 Ressurser og avhengighet**

Handlingene som er knyttet til målet om økt kunnskapsproduksjon er i stor grad avhengig av at de andre målene for forskning og utviklingsarbeid nås. Den viktigste innsatsfaktoren for dette målet er at det settes av tilstrekkelige ressurser i form av tid til forskning og utviklingsarbeid. Flere av tiltakene vil også kreve økonomiske ressurser. Dette gjelder blant annet søknader til eksterne finansieringskilder, som er ressurskrevende både i form av arbeidsinnsats og økonomisk innsats gjennom egenandeler.

## **3.2 Mål 2: Alle vitenskapelig ansatte skal publisere resultater av sin forskning og/eller sitt faglige og kunstneriske utviklingsarbeid i egnede kanaler. Samspeilet mellom faglig utviklingsarbeid og kunstnerisk arbeid skal styrkes.**

### **3.2.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Forskning og faglig- og kunstnerisk utviklingsarbeid er til for å møte utfordringer og for å videreutvikle mennesker og samfunn. For at samfunnet skal kunne nyttegjøre seg av resultatene av dette arbeidet, er det en forutsetning at resultatene – og metodene som har framskaffet resultatene – gjøres tilgjengelig (jf. KDs virksomhetsmål 3.1). UiT har derfor som mål at alle ansatte innen alle fagområder jevnlig skal publisere FoU-resultatene sine i egnede kanaler. Å *publisere i egnede kanaler* forstås som at resultater fra forskning og faglig- og kunstnerisk utviklingsarbeid må tilgjengeliggjøres i gode, offentlig kanaler. Finansieringsmodellen i UH-sektoren medfører at deler av institusjonenes bevilgninger avhenger av gitte utdannings- og forskningsinsentiver – herunder produksjon av publikasjonspoeng. Publikasjoner i *tellende* kanaler avstedkommer publikasjonspoeng, og forskning ved UiT bør fortrinnsvis publiseres i disse kanalene. Samtidig forventer UiT at forskningsresultater også tilgjengeliggjøres i en slik form at det også når studenter og allmennhet.

Det er mange ulike fagtradisjoner ved UiT, og andre ledd av målet uttrykker en intensjon om at koplingen mellom forskning og faglig- og kunstnerisk utviklingsarbeid skal styrkes. Det andre leddet forstås som at institusjonens bredde må integreres og utnyttes bedre.

Indikasjoner på måloppnåelse er at alle vitenskapelige ansatte jevnlig publiserer sine FoU-resultater i egnede kanaler, og at den totale produksjonen av publikasjonspoeng, konserter og utstillinger økes i strategiperioden. Økt antall prosjekter og resultater som kombinerer forskning og kunstnerisk- og faglig utviklingsarbeid vil videre indikere måloppnåelse.

### **3.2.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Måloppnåelse krever at den faglige ledelsen ved UiT utvikler gode, lokalt tilpassede instrumenter for måloppnåelse. Dette vil UiT gjøre ved å:

- Utvikle lokalt tilpassede strategier og handlingsplaner på enhetene som er tydelige på hvordan disse gjennom blant annet organisering, fordeling av ressurser, bevisst valg- og nominasjon av publikasjonskanaler, individuell oppfølging og faglig tilrettelegging kan bidra til den overordnede strategiens mål.

- Videreutvikle lederutviklingsprogrammet ved UiT med tanke på god faglig og strategisk ledelse innen hele FoU-virksomheten.
- Stimulere til opprettelse av større, integrerende FoU-prosjekter, forskningsgrupper og nettverk der mange vitenskapelig ansatte gjennom en kombinasjon av forskning og faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid fokuserer på sammensatte problemstillinger.

Vitenskapelig ansatte som kan vise til gode faglige prestasjoner når det gjelder blant annet publisering bør prioriteres ved tildeling av ressurser og prestasjonene bør synliggjøres. UiT vil blant annet gjøre dette ved å:

- Integrere forskningsdokumentasjonssystemet Frida med nettløsningen til UiT (iKnowbase). Dette vil åpne store profileringsmuligheter på nett for UiT, og muliggjøre blant annet automatisk genererte lister på nett over publikasjoner på individ-, gruppe- og enhetsnivå.
- Revidere UiTs portefølje av utmerkelse og priser for å se hvordan disse best kan underbygge målene i strategien.
- Vurdere hvordan publiseringsaktivitet skal inngå i resultatbaserte kriterier for fleksibel tildeling av arbeidstid og tildeling av forskningstermin.
- Utnytte muligheter, kompetanse og teknisk infrastruktur for åpen elektronisk publisering som er bygget opp ved UB.
- Arbeide for at faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og patenter skal telle i de statlige innsatsbaserte finansieringsandelene.

### **3.2.3 utfordringer**

Det er store variasjoner i publiseringskultur og formidling mellom ulike fagområder.

Ikke alle fagområder er godt nok dekket med tellende publiseringskanaler. Dette må videreutvikles i forbindelse med overgangen til Norsk vitenskapsindeks (NVI). I tillegg må det i større grad legges til rette for verdsetting av populærvitenskapelig formidling av forskning og utviklingsarbeid, og øvrig vitenskapelig arbeid.

### **3.2.4 Ressurser og avhengighet**

Publisering av forsknings- og utviklingsresultater avhenger av at det er godt tilrettelagte rammer for kunnskapsproduksjon ved universitetet. God tilrettelegging i form av forskningsinfrastruktur, forskningsressurser, tidsbruk og andre strukturelle aspekter rundt forsknings- og utviklingsaktiviteten er i så måte avgjørende for å oppnå publiserbare forskningsresultater. Slik tilrettelegging må kombineres med videreutvikling av egnede formidlingskanaler for alle fagområder. Den videre utvikling av NVI er av avgjørende betydning i forhold til å skape et helhetlig formidlings- og dokumentasjonssystem for forskningsaktiviteten i Norge.

## **3.3 Mål 3: UiT skal frembringe forskningsmiljøer som hevder seg internasjonalt**

### **3.3.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal fremme forskning av høy internasjonal kvalitet, jf. KDs virksomhetsmål 2.2. Dette forstås som at UiT skal bidra til å flytte den internasjonale kunnskapsfronten og være internasjonalt konkurransedyktig på utvalgte fagområder. Det er i strategiens visjon lagt særlig vekt på utnyttelse av komparative fortrinn og geografisk beliggenhet. UiT skal legge særlig vekt på å understøtte sterke fagmiljøer som hevder seg internasjonalt og å opprettholde og videreutvikle sitt internasjonale engasjement i forhold til nordområderelaterte fagområder og problemstillinger som

eksempelvis arktisk marine og maritime fagfelt, levekårs- og kulturforskning, urfolksproblematikk og relevant helseforskning.

Indikasjoner på UiTs måloppnåelse vil være:

- Økt deltakelse i internasjonale konkurransearenaer, bedre suksessrate ved deltakelse i disse arenaene, økt eksternt finansiert virksomhet både internasjonalt gjennom EU og nasjonalt gjennom forskningsrådsmidler og opprettelse av nasjonale Sentre for fremragende forskning.
- Økt deltakelse i internasjonale fora, i form av publikasjoner, konferansebidrag, og forskerskoler.
- Økt mobilitet av forskere, økt nettverksbygging og etablering av institusjonssamarbeid internasjonalt.

### **3.3.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Å øke omfanget av eksternt finansiert forskningsvirksomhet er et sentralt virkemiddel for å nå målet om å frambringe internasjonalt konkurransedyktige forskningsmiljøer. UiT ønsker i den forbindelse å:

- Stimulere til økt søknadsskriving av høy kvalitet til både Forskningsrådet, EU og andre finansieringskilder ved å fremme potensielle søkere og premiere gode søknader i interne konkurransearenaer.
- Stimulere til opprettelse av nye Sentre for fremragende forskning (SFF) ved UiT
- Legge til rette for prosjektsøknader til EU gjennom økonomisk stimulering, både gjennom Forskningsrådets ordning for Prosjektetableringsstøtte (PES) og ved å sette av interne midler for posisjonering mot europeiske samarbeidspartnere.
- Etablere tydelig og hensiktsmessig arbeidsdeling mellom fakulteter og administrasjonen sentralt i forhold til administrativ støtte både i forbindelse med søknader om eksternt finansiering og oppfølging av eksternt finansierte prosjekter. Det vil her være sentralt å avlaste forskerne gjennom ivaretagelse av administrative oppgaver i søknads- og kontraktsarbeidet.
- Øke det administrative kompetansenivået i forhold til EU-søknader og EU-kontraktsforhandlinger både sentralt og på fakultetene.
- Opprette interne faglige og administrative fora for læring og erfaringsutveksling.
- Delta aktivt på Forskningsrådets og EUs møteplasser for forskning.
- Utvikle et nytt prosjektforvaltningssystem for bedre planlegging, budsjettering og oppfølging av prosjektporteføljen til UiT.

Internasjonalt konkurransedyktige forskningsmiljøer må hente impulser, profilere seg og rekruttere samarbeidspartnere og ansatte internasjonalt. For å legge til rette for dette ønsker UiT å:

- Benytte forskningsterminordningen som et viktig strategisk virkemiddel for å bygge både kompetanse og internasjonalt nettverk. Ordningen vil i tillegg profileres sterkere i rekruttering av forskertalenter internasjonalt.
- Utvikle gode, engelske nettsider for rekruttering av ph.d.-studenter og forskere internasjonalt. Nettsidene bør både synliggjøre potensielle jobbmuligheter, forskningsvirksomheten ved UiT og beskrive UiTs fortrinn som samarbeidspartner.
- Revidere kriteriene for tildeling av interne midler til arrangementer av symposier i Tromsø slik at disse i sterkere grad underbygger UiTs nye strategi.

- Etablere prioriterte, gjensidige institusjonssamarbeid for forskningsmobilitet i hver verdensdel.
- Tilrettelegge for forskermobilitet ved blant annet å etablere effektive administrative verktøy og rutiner for mobilitet.
- Stimulere doktorgradsstudenter og vitenskapelig ansatte til å presentere resultatene fra egen forskning på internasjonale konferanser og i gode internasjonale publiseringskanaler.

Faglig ledelse har en viktig rolle når det gjelder framheving av gode forskningsmiljøer og stimulering til økt eksternt finansiert virksomhet. UiTs rolle og engasjement er viktig for at forskere skal kunne hevde seg i den sterke internasjonale konkurransen.

- Fakulteter og enheter bør gjennom sitt strategiarbeid legge til rette for prosesser som sikrer at gode ideer får gode utviklingsvilkår og at faglige ledere har en rolle i forhold til motivasjon og støtte av forskere og forskerinitierte tiltak.

### **3.3.3 utfordringer**

I strategiens visjon er det lagt vekt på at UiT skal utnytte komparative fortrinn som er oppnådd gjennom sterke fagmiljøer og geografisk beliggenhet. På disse områdene skal UiT være en internasjonal ressurs. For å lykkes i å opprettholde og styrke forskning på høyt internasjonalt nivå på disse områdene må de enkelte fakultetene og enhetene konkretisere egne mål. Tiltak og konkrete handlinger må utvikles i nært samarbeid med forskere og eksisterende forskningsgrupper som lykkes eller har stort potensial for å lykkes i internasjonale konkurransearenaer.

### **3.3.4 Ressurser og avhengighet**

God tilrettelegging i form av forskningsinfrastruktur, forskningsressurser, tidsbruk og andre strukturelle aspekter rundt forsknings- og utviklingsaktiviteten er avgjørende for å frembringe forskningsmiljøer som hevder seg internasjonalt. Det er sentralt å avlaste forskerne fra administrative oppgaver, slik at innsatsen kan konsentreres mot forsknings- og utviklingsarbeid. Utvikling av kompetanse og prosessen med å etablere hensiktsmessig arbeidsdeling mellom fakultetene og universitetsdirektøren vil kunne sikre god utnyttelse av administrative ressurser.

## **3.4 Mål 4: UiT skal ha internasjonalt konkurransedyktige ph.d.-utdanninger, øke antall uteksaminerte ph.d.-studenter og utdanne forskere som kan møte samfunnets behov**

### **3.4.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

KDs virksomhetsmål 2.1 sier at universiteter gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid skal tilby forskerutdanning av høy kvalitet. UiTs mål 4 under forskning og utviklingsvirksomhet er noe mer ambisiøst både med hensyn til kvalitetskrav og ved at det inneholder en forventning om en økning i antall uteksaminerte ph.d.-studenter. Målet må sees i sammenheng med at det i strategien til UiT slås fast at institusjonen skal ha gode og strukturerte doktorgradsprogram. Dette stiller krav både til faglige ledere, faggrupper, veiledere og administratorer. Tilsettings- og opptaksprosesser må være smidige, studentene må bli godt mottatt, det må være gode systemer for veiledning, emner i opplæringsdelen må være både godt organisert og faglig gode og administrasjonen må legge forholdene til rette slik at det ikke oppstår unødige forsinkelser.

Indikasjoner på måloppnåelse vil være at:

- Doktorandene har stor gjennomføringsgrad og gjennomfører på normert tid.
- Doktorandene publiserer resultatene sine i gode internasjonale kanaler.
- UiT rangeres høyt blant internasjonale læresteder.
- Uteksaminerte doktorer hevder seg i konkurranse om eksterne forskningsmidler.
- Uteksaminerte doktorer får relevant arbeid etter avlagt grad.

### **3.4.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

UiT vil øke kvaliteten på forskerutdanningen ved å:

- Implementere KDs kvalifikasjonsrammeverk og ny intern ph.d.-forskrift. Gjennom dette arbeidet vil UiT blant annet forenkle rutinene i forbindelse med opptak og disputas, utvikle gode mekanismer for tilsetting/opptak av utenlandske søkere og sikre kvaliteten på den generelle administrative oppfølgingen av forskerutdanningen.
- Gjennomføre en evaluering av forskerutdanningen inkludert forskerskolene ved UiT. Én av målsetningene er å avklare hvordan forskerskolene fungerer i forhold til tilbudene som er organisert utenfor forskerskolene. Resultatene fra evalueringen vil i etterkant benyttes til å tilpasse både ledelse, organisering, faglig innhold og veiledningstilbud i UiTs doktorgradsprogram.
- Videreutvikle kriteriene for fordeling av stipendiatstillinger slik at disse blir tydeligere og i tråd med den nye strategien. Ved fordeling av stipendiatstillinger vil det blant annet legges større vekt på kvaliteten på tilbudet fakultetene har innenfor opplæringsdelen og på veiledningstilbudet.
- Etablere tettere samarbeid med eksterne institusjoner som har stipendiater som er ph.d.-studenter ved UiT.
- Vurdere opprettelsen av fellesgrader på ph.d.-nivå (nivå 3) med prioriterte utenlandske samarbeidsinstitusjoner.
- Etablere godt skalerte internasjonale mobilitetsordninger for ph.d.-studenter, der man bygger på gjensidige, prioriterte institusjonssamarbeid for forskningsmobilitet.
- Vurdere grunnlaget for etablering av nye doktorgradsprogram.

### **3.4.3 utfordringer**

Ph.d.-utdanningen bærer preg av at doktorgraden tidligere var et individuelt tiltak som ble støttet gjennom stipend, men som ikke stilte krav til institusjonen om veiledning. Fremdeles er det mange i sektoren som mener det ikke er mulig å ta en doktorgrad på tre år og som oppfatter doktorgradsstudenter kun som ansatte og ikke som studenter. Disse oppfatningene kan være til hinder for god planlegging av ph.d.-studiet og for studiegjennomføringen.

De fleste som har arbeidsoppgaver innenfor ph.d.-studiet – faglige ledere, veiledere og administrativt personale har også omfattende oppgaver innen for andre felt. For de fakulteter som i stor grad finansierer sin virksomhet gjennom eksterne midler, er det en utfordring å opprettholde et godt veiledningstilbud for de mange eksternt finansierte doktorandene.

### **3.4.4 Ressurser og avhengighet**

UiT har de senere årene satset på styrket forskerutdanning gjennom strukturerte forskerskoler på utvalgte fagområder. Effekten disse forskerskolene har hatt bør evalueres med tanke på å videreutvikle den generelle forskerutdanningen ved UiT. En slik evaluering vil kreve ressurser, enten i form av intern arbeidsinnsats eller økonomiske ressurser for å innhente eksternt bistand.

Universitetene får bevilgning på grunnlag av avlagte doktorgrader og ikke på grunnlag av oppnådde studiepoeng. Dette betyr f. eks. at et fakultet får insentivmidler for opplæringsdelen – som er 1/6 av studiet – uansett om doktoranden har tatt den ved fakultetet eller eksternt. Denne ordningen stimulerer ikke til oppretting av emner innenfor opplæringsdelen i programmene og det bør arbeides for at ordningen i større grad målrettes.

## **3.5 Mål 5: UiT skal bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning innenfor utvalgte felt**

### **3.5.1 Tolking av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT tilbyr et bredt utvalg av profesjonsstudier og over halvparten av studentene ved institusjonen er tatt opp på profesjonsstudier. Kompetansen UiT skaper gjennom profesjonsstudiene er svært viktige for samfunnet, og UiT ser det som en del av sitt samfunnsansvar å styrke profesjonsforskning og praksisnær forskning. Målet sees i sammenheng med KDs virksomhetsmål 2.2, og forstås som at UiT gjennom systematisk oppbygging av forskningsmiljøer skal øke både omfanget og kvaliteten av praksisnær profesjonsforskning slik at man innen utvalgte fagområder blir nasjonalt ledende. For å være nasjonalt ledende må man holde godt internasjonalt nivå.

Indikasjoner på måloppnåelse vil være at:

- UiT er en attraktiv samarbeidspartner for både nasjonale og internasjonale institusjoner, og at det til enhver tid er forskere/ forskergrupper som deltar i store nasjonale og internasjonale FoU prosjekter knyttet til praksisnær profesjonsforskning.
- UiT til enhver tid har forskere/ forskergrupper med tildeling fra Forskningsrådet til prosjekter innen praksisnær FoU.
- Faglig ansatte ved UiT publiserer sine resultater fra praksisnære FoU-prosjekter i egnede fora (der det er mulig i tellende kanaler av god kvalitet).
- Kunstnerisk utviklingsarbeider med høy kvalitet har et større omfang enn i dag og er produkter av samarbeidsprosjekter med velrenommerte nasjonale og internasjonale institusjoner.
- UiT jevnlig har faglig ansatte inne i Nasjonalt stipendprogram for utøvende kunstnere.
- UiT har et velfungerende førstelektorprogram som både stimulerer til økt omfang av tverrfaglige FoU-prosjekter innen profesjonsutdanningene og andre fagdisipliner, og lykkes med å kvalifisere ansatte til førstelektorstillinger.
- UiT har etablert internasjonalt samarbeid innen praksisnær profesjonsforskning i flere verdensdeler.

### 3.5.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse<sup>2</sup>

For at UiT skal bli ledende på praksisnær profesjonsforskning vil UiT iverksette følgende tiltak:

- Utvikle lokalt tilpassede strategier og handlingsplaner på enhetene som er tydelige på hvordan disse gjennom blant annet organisering, fordeling av ressurser, innhenting av ekstern finansiering, bevisste valg av publikasjonskanaler, individuell oppfølging og faglig tilrettelegging kan bidra til den overordnede strategiens mål.
- Vedlikeholde og etablere tett og gjensidig samarbeid med utenlandske institusjoner innen både FoU-prosjekter og mobilitet.
- Implementere driften av et førstelektorprogram som både skal sikre institusjonen viktig førstestillingskompetanse og bidra til å utvikle utøverkompetanse innen komplekse yrkes- og profesjonsfelt.
- Etablere gode støttefunksjoner for oppfølging og kvalitetssikring av søknader fra vitenskapelig ansatte ved UiT til Nasjonalt stipendprogram for utøvende kunstnere.
- Oppfordre fagmiljøene til aktiv deltakelse i nasjonale forskerskoler.
- Arrangere målrettede kurs og seminarer som tar sikte på å bygge kompetanse på å skrive gode søknader om ekstern finansiering.
- Arrangere kurs i skriving av vitenskapelige artikler og fagbøker.
- Synliggjøring av praksisnær profesjonsforskning på UiTs nettsider, samt formidling av resultater fra FoU-prosjekter i tidsskrifter, bøker, konferanser, seminarer og faglige nettverk.

### 3.5.3 utfordringer

Ambisjonen om å bli nasjonalt ledende innen praksisnær profesjonsforskning krever faglig ansatte med solid kompetanse innen forskning og utviklingsarbeid, samt tilstrekkelig antall førstestillingskompetente innen de aktuelle fagområdene. Per i dag har flere av profesjonsutdanningene ved UiT en utfordring med å møte NOKUTs kompetansekrav grunnet manglende førstestillingskompetanse.

Førstelektorprogrammet er ett av tiltakene UiT vil satse på for å løse disse utfordringene.

### 3.5.4 Ressurser og avhengighet

For at UiT skal bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning må de faglig ansatte ha tilstrekkelig tid til FoU. Mange av de faglig ansatte ved profesjonsutdanningene er ansatt i undervisningsstillinger. Det bør vurderes om ordningene med forskningstermin og frikjøp fra undervisning for å gjennomføre FoU-prosjekter kan tilpasses praksisnær profesjonsforskning.

Publisering av praksisnær profesjonsforskning vil ofte være i en form, eksempelvis lærebøker, som ikke gir finansiell uttelling i system for resultatbasert omfordeling (RBO). For videreføring av denne typen faglig aktivitet, vil det være viktig at UiT oppretter de rette interne insentivene og at fagmiljøene bygger kompetanse som øker deres konkurransevne i forhold til innhenting av eksterne midler.

Offentliggjøring av kunstnerisk utviklingsarbeid premieres heller ikke i RBO-systemet. For kunstnerisk utviklingsarbeid finnes det ingen kilder til ekstern finansiering verken

---

<sup>2</sup> Måloppnåelse krever bred tilnærming til utfordringene, og en stor andel av aktuelle tiltak under de andre målene i kapittelet "Forskning og utviklingsvirksomhet" vil også bidra til måloppnåelse under mål 5.

fra Forskningsrådet eller EU. Denne kategorien utviklingsarbeid finansieres utelukkende gjennom basisbevilgningen og er i stor grad avhengig av at UiT prioriterer å sette av midler til slike FoU-prosjekter.

### **3.6 UiT skal gjennom forskning og utviklingsarbeid være en sentral motor for økt innovasjon og næringsutvikling i regionen**

#### **3.6.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

FoU-institusjonene har et viktig samfunnsansvar i å sørge for at offentlig finansierte forskningsresultater medvirker til samfunns- og næringsutvikling gjennom innovasjon og verdiskaping (jf. KDs virksomhetsmål 3.2). Utvikling av et kunnskapsintensivt næringsliv forutsetter god tilgang på forskere, god infrastruktur i form av universiteter, høyskoler og institutter, et godt virkemiddelapparat og gode mekanismer for samhandling mellom næringsliv og kunnskapssystemet.

UiT skal framstå som en synlig utviklingsaktør i regionen, og ønsker å styrke næringsrettet forskning og innovasjon. Dette skal oppnås ved en styrking av randsoneraktiviteten, utvikling av kommersielt utnyttbare forskningsresultater og bedre tilrettelegningen for at også samfunnsvitenskapelige og humanistiske disipliner kan bidra til forskningsdrevet innovasjon.

Indikasjoner på måloppnåelse vil være at:

- UiT er en attraktiv samarbeidspartner for både nasjonale og internasjonale bedrifter.
- UiT deltar i flere SFler.
- Antall innmeldte patenterbare oppfinnelser og nyskapinger økes.
- Antall patenter og lisensieringer øker.

#### **3.6.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

For at UiT skal bli en sentral motor for økt innovasjon og næringsutvikling i regionen vil UiT iverksette følgende tiltak:

- Legge til rette for forskning som kan danne grunnlag for verdiskaping i samarbeid med næringslivet.
- I samråd med de andre norske universitetene skal det utarbeide en tydelig og forutsigbar praksis for samarbeid med private selskaper. Dette vil blant annet gjøres ved å utarbeide retningslinjer for UiTs eierskap i private selskaper, reglement om UiTs eierskap til de ansattes arbeidsresultater, vilkår for overdragelse av forskningsresultater til samarbeidspartnere og utfyllende regler for habilitet. UiT vil i tillegg utvikle gode rutiner og maler for håndtering av immaterielle rettigheter.
- Etablere gode støttefunksjoner for oppfølging og kvalitetssikring av søknader om SFler og nærings-ph.d.er.
- Videreutvikle støttefunksjoner knyttet til veiledning og oppfølging av vitenskapelig ansatte som samarbeider eller planlegger å samarbeide med private selskaper. Målsetningen er at de ansatte har et profesjonelt apparat i ryggen i forhandlinger med industrien.
- Uteksaminere kandidater som kan innta posisjoner for innovasjon og verdiskaping i næringslivet.
- Legge til rette for studentopphold i FoU-intense bedrifter.

### **3.6.3 utfordringer**

Samtidig som UiT skal ivareta ansvaret for bred formidling og tilgjengeliggjøring av forskningsresultater til samfunnet, skal UiT samarbeide med næringslivet om innovasjon og næringsutvikling. Det er en utfordring å etablere tydelige og felles rammer for de norske universitetene som balanserer disse hensynene.

Samtidig med at rammene for næringslivssamarbeid tydeliggjøres, må det etableres en sterkere kultur for innovativ forskning og eksternt samarbeid.

### **3.6.4 Ressurser og avhengighet**

For å lykkes i å nå målet om å være en motor for økt innovasjon og næringsutvikling må det satses på å etablere felles praksis for universitetene som bidrar til forutsigbarhet i næringslivssamarbeidet. Det må utvikles konkrete retningslinjer for næringslivssamarbeid ved UiT basert på denne praksisen, til støtte for forskningsmiljøer som arbeider i tett samspill med innovativt næringsliv.

Handlingene som er knyttet til målet om økt kunnskapsproduksjon er i stor grad avhengig av at de andre målene for forskning og utviklingsarbeid nås. Den viktigste innsatsfaktoren for dette målet er at det settes av tilstrekkelige ressurser i form av tid til forskning og utviklingsarbeid. Flere av tiltakene vil også kreve økonomiske ressurser. Dette gjelder blant annet søknader til eksterne finansieringskilder, som er ressurskrevende både i form av arbeidsinnsats og økonomisk innsats gjennom egenandeler.

## 4 Mål for Utdanningsvirksomheten 2009-2013

Følgende mål ble vedtatt for utdanningsvirksomheten:

- 1: UiT skal utdanne kandidater som er attraktive på arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt. Utforming av relevante studieprogram skal skje gjennom god samhandling med arbeids- og samfunnsliv.
- 2: Universitetet skal i samarbeid med praksisfeltet ha en nyskapende tilnærming til praksis i utdanningene.
- 3: UiT skal være nasjonalt ledende innen fleksible utdanninger.
- 4: Gradsprogrammene ved UiT skal være internasjonalt orienterte og gi rom for kvalitetssikrede utvekslingsopphold. Minst 15 % av studentene ved UiT skal være utenlandske studenter. Økningen skal skje dels gjennom en dobling av antallet selvfinansierte studenter på gradsprogram, dels ved økning av antallet utvekslingsstudenter og dels ved økt rekruttering av utenlandske statsborgere bofast i Norge.
- 5: UiT skal øke samsvaret mellom studentenes planlagte studieløp og faktiske studietid og redusere det faktiske frafallet fra alle typer utdanninger.
- 6: UiT skal øke rekrutteringen av eksterne videreutdanningsstudenter i nært samarbeid med praksisfeltet.
- 7: UiT skal tilby studier på et nivå og med en kvalitet som tilfredsstillende nasjonale og europeiske standarder

### **4.1 Mål 1: UiT skal utdanne kandidater som er attraktive på arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt. Utforming av relevante studieprogram skal skje gjennom god samhandling med arbeids- og samfunnsliv**

#### **4.1.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Kvaliteten i studiene må være god for at kandidatenes kompetanse skal være attraktiv for arbeids- og samfunnsliv.

Målet må sees i sammenheng med de øvrige målene for universitetet, og oppdraget universitetet er gitt om å utdanne kandidater med høy kompetanse med relevans for samfunnets behov, jmfør Kunnskapsdepartementets virksomhetsmål 1.1.

#### **4.1.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- Universitetet må aktivt innhente kunnskap om hvilken kompetanse som etterspørres fra arbeids- og samfunnsliv i utformingen av studietilbud. Dette skal skje gjennom god samhandling med praksisfeltet, bruk av den kompetansen som universitetets eksterne styremedlemmer bringer med seg i institusjonen og gjennom dialog med samarbeidspartnere og arbeids- og samfunnsliv for øvrig. Dette innebærer videre at fagmiljøene må ha fokus på studienes relevans og kandidatenes sluttkompetanse i det systematiske kvalitetsarbeidet. Universitetsstyret skal i tillegg initiere kandidat- og arbeidsmarkedsundersøkelser på utvalgte studieprogram i perioden.
- Det må fokuseres på hva som fremmer læring, samt det faglige innholdet i studiene i det systematiske kvalitetsarbeidet. Implementeringen av det

nasjonale kvalifikasjonsrammeverket skal iverksettes i 2010. Ved oppretting av nye og endring av eksisterende studietilbud skal rammeverkets kvalifikasjonsbeskrivelser innarbeides. Innen utgangen av 2012 skal alle studietilbud ved universitetet være beskrevet i henhold til kvalifikasjonsrammeverket.

### **4.1.3 utfordringer**

Universitetets samlede studieprogramportefølje må balanseres slik at institusjonen tilbyr både studieprogrammer som kjennetegner et breddeuniversitet og studieprogrammer som har høy relevans for arbeids- og samfunnsliv.

### **4.1.4 Ressurser og avhengighet**

For at universitetet skal kunne tilby studier med god kvalitet som er attraktive for både studiesøkere og arbeids- og samfunnsliv, må det foretas ressursmessige prioriteringer. For stor spredning av ressurser knyttet til utviklingen av robuste fagmiljøer, nødvendig infrastruktur og undervisning og veiledning, er uforenelig med målet om å tilby studier av en slik kvalitet at de er attraktive både nasjonalt og internasjonalt.

Handlingene knyttet til mål 1 for utdanningsvirksomheten er i stor grad avhengig av at de andre målene for universitetets virksomhet nås. Videre er det nødvendig at det systematiske kvalitetsarbeidet er godt forankret i fagmiljøene og at dette arbeidet prioriteres av universitetets ledere på alle nivåer.

Kandidat- og arbeidsmarkedsundersøkelsene må gjennomføres i et samarbeid med KSA.

## **4.2 Mål 2: Universitetet skal i samarbeid med praksisfeltet ha en nyskapende tilnærming til praksis i utdanningene**

### **4.2.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Målet krever at universitetet samhandler tett med praksisfeltet/arbeidslivet for å utvikle praksis i utdanningene.

Målet innebærer at universitetet må tenke nytt i forhold til innhold i praksis og hvilke typer praksis som kan inngå i studieprogrammene. På den ene siden skal universitetet utvikle eksisterende praksisordninger og på den annen side vurdere å innføre praksis i studieprogram som i dag ikke har dette kravet.

Målet har sammenheng med virksomhetsmål 1.1 og 1.2.

### **4.2.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Pågående handlinger:

- God praksis betinger tilstrekkelig tilgang på kvalitetssikrede praksisplasser, herunder forutsigbare rammer og kompetente praksisveiledere. Det skal inngås langsiktige og gode avtaler med praksisstedene.

Nye handlinger/handlinger hvor innsatsen skal forsterkes:

- Universitetet skal i nær kontakt med praksisfeltet sette utvikling av praksis på dagsorden.
- Det er fortsatt et behov for ny kunnskap om praksis og hvordan praksis kan bringes inn i utdanningene. Universitetet skal stimulere til å utvikle praksisnært forsknings- og utviklingsarbeid.
- Universitetet skal øke bruken av innovative undervisningsformer med fokus på praksisfeltet.

- Universitetet skal øke bruken av IKT som et verktøy i samhandling med praksisstedene og studentene i praksis.
- Det skal etableres nye praksisarenaer.
- Universitetet skal øke bruken av observasjonspraksis, praktikantordninger og lignende.

### **4.2.3 utfordringer**

Kompetanseoppbygging, kvalitetssikring og samarbeid med praksisstedene er en utfordring. Manglende økonomiske incentiver for praksisstedene kan være en begrensning for videreutvikling av praksis.

### **4.2.4 Ressurser og avhengighet**

Målet henger sammen med mål 4.1, 4.2 og 4.7.

Måloppnåelse fordrer mer effektiv utnyttelse av ressursene og at det foretas nødvendige prioriteringer.

Økt forskning på praksis krever ressurser, eksempelvis ved tildeling av stipendiat- og post.doc-stillinger.

Måloppnåelse krever økt pedagogisk kompetanse hos vitenskapelig ansatte.

## **4.3 Mål 3: UiT skal være nasjonalt ledende innen fleksible utdanninger**

### **4.3.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Det legges til grunn at fleksible utdanninger omfatter nettbasert undervisning og desentralisert utdanning. Videre legges det til grunn at nasjonalt ledende må forstås slik at UiT skal være best på kvalitet og være nyskapende i bruk av teknologi og pedagogikk innen fleksible utdanninger.

Fleksible utdanninger må bygge på UiTs fagportefølje og den kompetanse UiT har.

### **4.3.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Handlinger som skal forsterkes:

- Universitetspedagogikken må ha fokus på alle elementer som inngår i å legge til rette for læring i fleksibel, og sørge for at de henger sammen på en meningsfull måte; faginnhold, undervisningsmåter, arbeidsformer, vurderingsformer, målbeskrivelser, læringsmiljø og ramme faktorer.

Nye handlinger:

- Igangsetting av nye fleksible utdanninger må bygge på realistiske overslag av studenttilfanget. UiT må aktivt oppsøke private og offentlige aktører for å avdekke kompetansebehovet.
- Juridiske, etiske og tekniske problemstillinger knyttet til opphavsrett, copyright, arbeidsplikt og belønning i forbindelse med fleksible utdanninger må utredes og avklares.

### **4.3.3 utfordringer**

En stor utfordring er å gjøre fleksibel utdanning til en ordinær virksomhet i alle fagmiljøer. Flexible utdanninger reiser også uavklarte problemstillinger av juridisk, etisk og teknisk art knyttet til opphavsrett, copyright, arbeidsplikt og belønning.

Tilbud om fleksible utdanninger bør begrenses til de fagområder UiT har komplett kompetanse på.

#### **4.3.4 Ressurser og avhengighet**

Satsning på fleksible utdanninger forutsetter økte ressurser innen IKT-pedagogisk fagkompetanse, IKT-løsninger og til administrasjon. Måloppnåelse fordrer mer effektiv utnyttelse av ressursene og at det foretas nødvendige prioriteringer.

Økt satsning på utvikling av fleksibel utdanning krever ressurser, eksempelvis i form av tildeling av stipendiat- og post.doc-stillinger.

#### **4.4 Mål 4: Gradsprogrammene ved UiT skal være internasjonalt orienterte og gi rom for kvalitetssikrede utvekslingsopphold. Minst 15 % av studentene ved UiT skal være utenlandske studenter. Økningen skal skje dels gjennom en dobling av antallet selvfinansierte studenter på gradsprogram, dels ved økning av antallet utvekslingsstudenter og dels ved økt rekruttering av utenlandske statsborgere bofast i Norge**

##### **4.4.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiTs mål er i tråd med departementets virksomhetsmål 1.3 *Universitetene skal ha et utstrakt internasjonalt utdanningssamarbeid av høy kvalitet, som bidra til økt utdanningskvalitet.*

Studieprogrammene skal ha et innhold og pensum som er tidsmessig interessant og konkurransemessig spisset. Et tilstrekkelig antall programmer og emner skal tilbys på engelsk. Fleksible studier kan også inngå i den internasjonale studieprogramporteføljen.

I utarbeidelsen av læringsmålet for programmene, skal emner fra et utenlandsk samarbeidsuniversitet inngå. Emnene og samarbeidet skal være kvalitetssikret.

En fordobling av antallet selvfinansierte studenter betyr at UiT i 2013 må ha minst 140 selvfinansierte studenter.

Ved utløpet av 2013 bør UiT ha 150 utreisende studenter i året.

I samme periode bør UiT ha 300 innreisende utvekslingsstudenter.

Fastboende utenlandske statsborgere er en målgruppe for rekruttering til studietilbud. Opptaksgrunnet er imidlertid en usikkerhetsfaktor.

Innen utgangen av 2013 bør antall studenter utenom avtaler/program (free-movere) kunne være 100.

##### **4.4.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Pågående handlinger:

- Partnerinstitusjonene og utvekslingsavtalene skal være basert på faglig samarbeid/forskningssamarbeid. Fakultetene må jevnlig vurdere innholdet i studieprogrammene og emnene, slik at de er i tråd med kvalitetssystemets bestemmelser.
- Hvert studieprogram skal ha minst tre utvekslingsavtaler. Emner må støtte opp under læringsmål- og læringsutbytte i det enkelte studieprogrammet. Utvekslingsemnene bør i størst mulig grad erstatte obligatoriske emner.
- Det må legges til rette for kortere praksisopphold i profesjonsutdanningene.
- Arbeidet med studentutveksling må effektiviseres. Individuelle utvekslingsavtaler må derfor unngås.

- Fortsette arbeidet med å utarbeide en kvalitetssikret rutine for vurdering av flyktninger med mangelfull dokumentasjon på tidligere utdanning.

Nye handlinger:

- Hvert studieprogram bør ha ett engelskspråklig emne.
- Antall engelskspråklige studieprogram må økes, spesielt program på bachelornivået.
- Hvert fakultet skal delta i minst ett fellesgradssamarbeid (joint degree) med gode institusjoner i utlandet, inkludert institusjoner i Sør.
- UiT må tilby språklig og pedagogisk støtte til faglærere som skal undervise multikulturelle grupper på engelsk.
- Det skal utarbeides rutiner for kvalitetssikring av partnerinstitusjonen. Dette er nødvendig for å profilere trygge og forutsigbare utvekslingsopphold.
- Universitetet må kvalitetssikre de studenter som gis anledning til å delta på utvekslingsopphold. Dette betyr at utreisende studenters studieprogresjon og karakterer er gode, minimum C.

#### 4.4.3 utfordringer

- Internasjonalt utdanningssamarbeid er ikke meritterende.
- Fellesgradssamarbeid er utfordrende og ressurskrevende.
- Lærere og studenter med engelsk som fremmedspråk på engelskspråklige program, kan bety at den totale utdanningskvaliteten blir svekket.
- Utstrakt bruk av engelsk i undervisning og utdanning undergraver norsk som fagspråk.
- Meget få kurs på engelsk ved ikke-engelskspråklige partnerinstitusjoner. UiT-studenter flest har ikke tilstrekkelig kompetanse i et annet fremmedspråk eksempelvis spansk, fransk, tysk, italiensk for å kunne studere ved disse institusjonene.
- Lav kontinuitet i bemanning av studiekonsulenter på fakultetene begrenser bygging av kompetanse i internasjonalisering.
- Tekniske løsninger i FS, søknadsweb med mer er ikke optimale.
- Det er krevende å få til gode avtaler med praksisfeltet for å få til tospråklig fullverdig praksisundervisning.
- En større økning i antallet utenlandske studenter vil føre til at boliggarantien for alle første års utenlandske studenter ikke kan opprettholdes.

#### 4.4.4 Ressurser og avhengighet

- UiT må utnytte til fulle sin positive annerledeshet og de komparative fortrinn det er å være største høyere utdanningstilbyder i Nord-Norge og nordligste universitet i verden.
- Den ønskede utvikling innenfor dette feltet er i stor grad avhengig av styrene og lederne ved fakultet og institutt gir arbeidet med kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten og studieprogrammene spesielt stor oppmerksomhet.
- Opplæringsprogram må settes i gang for å øke kompetansen for undervisning på engelsk i multikulturelle grupper.
- Alle fakultetene skal ha en koordinator for internasjonal utdanningssamarbeid. Instituttene skal ha en koordinator for studentutveksling.

- UiT er avhengig av økt forskermobilitet, økt nettverksbygging og etablering av institusjonssamarbeid. Forskningsterminordningen må være et strategisk virkemiddel i arbeidet med nettverksbygging, jfr. mål 3.3.
- Internasjonalt utdanningssamarbeid bør være målbart og synliggjøres bedre i budsjettssammenheng.
- UiT er avhengig av profesjonell kompetanse på markedsføring og rekruttering av utenlandske studenter, lærere og forskere. UiT må prioritere regioner/land for markedsføring og rekruttering.
- En vellykket økt markedsføring og rekruttering av utenlandske studenter vil i løpet av strategiperioden medføre behov for økte ressurser også til søknads-, opptaks- og mottaksarbeid av alle kategorier utenlandske studenter.
- En økning i antall bosatte med utenlandsk nasjonalitet krever økt kapasitet på Trinn III-tilbudet i norsk.
- En økning i antall studenter, krever også en økning i antall stipender.

#### **4.5 Mål 5: UiT skal øke samsvaret mellom studentenes planlagte studieløp og faktiske studietid og redusere det faktiske frafallet fra alle typer utdanninger**

##### **4.5.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Med studentens planlagte studieløp menes utdanningsplanen inngått mellom den enkelte student og UiT. For studier som ikke har utdanningsplan, studier med et omfang på mindre enn 60 studiepoeng, må det tas utgangspunkt i normert studietid. Med faktisk studietid forstås den tid studenten bruker fra opptak til oppnådd grad. Med faktisk frafall forstås studenter som avslutter studiene uten å ha oppnådd en grad eller bestått eksamen.

I tillegg omfatter faktisk frafall studenter som bytter studieprogram ved UiT.

Det vil være naturlig frafall ved alle studieprogrammer.

Disse målene må ses i sammenheng med virksomhetsmål 1.2.

##### **4.5.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Pågående handlinger:

- Universitetet må følge studentene tett opp.
- Læringsmålene og læringsutbyttet i studieprogrammene må beskrives klarere og inkludere yrkesrelevans, slik at det i større grad går frem hva studentene skal kunne og hva utdanningen kan brukes til. Krav til studieinnsats i det enkelte studieprogram skal komme tydelig fram.
- Det skal satses på å heve den pedagogiske kompetansen.

Nye handlinger:

- Studieprogrammene må i større grad baseres på faglig progresjon i emnesammensetningen og i mindre grad på valgfrihet i emner.
- Universitetet må vurdere å stille strengere opptakskrav og adgangsregulering av studier med store studentkull.
- Det skal gjennomføres undersøkelser for å klargjøre årsakene til frafall.

### **4.5.3 utfordringer**

- Fokus på studenters læring og kompetanseutvikling må styrkes for å sikre god faglig og pedagogisk kvalitet i studieprogrammene.
- Reelle tall på samsvaret mellom studentenes planlagte studieløp og faktiske studietid, forutsetter at utdanningsplanene er oppdatert.
- Rekruttering av studenter med lav motivasjon til studieprogrammer vil kunne gi lav gjennomføring.
- Studentene synes å ønske stor valgfrihet i bachelorprogrammene.

### **4.5.4 Ressurser og avhengighet**

Det er viktig med kritisk gjennomgang av studieprogramporteføljen og studieprogrammenes struktur og innhold. Måloppnåelse fordrer mer effektiv utnyttelse av ressursene og at det foretas nødvendige prioriteringer.

## **4.6 Mål 6: UiT skal øke rekrutteringen av eksterne videreutdanningsstudenter i nært samarbeid med praksisfeltet**

### **4.6.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Målet er en følge av at universitetet har til oppgave å øke kunnskapsnivået i landsdelen. Det er et stort behov for kompetanseløft innenfor en rekke sektorer. Videreutdanning kan være enkeltemner og studieprogram. Målet har sammenheng med virksomhetsmål 1.1 og 1.2.

### **4.6.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Pågående handlinger:

- Universitetet skal bruke eksisterende nettverk som "Vi i nord". UiT må aktivt oppsøke private og offentlige aktører for å avdekke kompetansebehovet.
- Universitetet må sikre at det fysiske læringsmiljøet er hensiktsmessig i forhold til gjennomføring av fleksible og desentraliserte tilbud.
- Gjøre informasjonen om universitetets videreutdanningstilbud lettere tilgjengelig for mulige studenter gjennom forbedrede nettsider.

Nye handlinger:

- Universitetet må tenke nytt i forhold til hvilke yrkesgrupper eksterne videreutdanningsstudier kan rette seg mot. Dette må skje i et samarbeid med praksisfeltet.

### **4.6.3 utfordringer**

Det vil være en utfordring å nå ut med informasjon om studietilbud til hele målgruppen. God tilpassing av studietilbudene krever god kommunikasjon mellom universitetet og student/oppdragsgiver.

Videreutdanningstilbudene kan bli en økonomisk belastning hvis studentgrunnlaget ikke er tilstrekkelig.

### **4.6.4 Ressurser og avhengighet**

Målet henger sammen med mål 4.1 og 4.7.

Universitetet har som mål å være nasjonalt ledende innen fleksible utdanninger, jfr. mål 4.3. Mål 4.6 er avhengig av at universitet lykkes i sin satsning innenfor feltet fleksible studier.

Måloppnåelse er også avhengig av gode nettsider som er lett tilgjengelig for potensielle studenter.

Måloppnåelse fordrer mer effektiv utnyttelse av ressursene og at det foretas nødvendige prioriteringer.

## **4.7 Mål 7: UiT skal tilby studier på et nivå og med en kvalitet som tilfredsstillende nasjonale og europeiske standarder**

### **4.7.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Studietilbudene må være godt kvalitetssikret i henhold til kriterier og standarder fastsatt av NOKUT og universitetet selv.

Universitetet er gjennom lov pålagt å ha et internt system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten. Det systematiske kvalitetsarbeidet er knyttet til alle prosesser innenfor utdanningsvirksomheten, fra informasjon overfor mulige søkere til uteksaminering og fra strategiske mål til gjennomføring av tiltak.

### **4.7.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Pågående handlinger som skal forsterkes:

- Universitetets ledere på alle nivåer har et særskilt ansvar for å implementere og sikre god forankring i fagmiljøene av universitetets nye kvalitetssystem for utdanningsvirksomheten.
- Alle enheter må ha et kontinuerlig fokus på gjennomføring av kvalitetsforbedrende tiltak knyttet til utdanningsvirksomheten. Tiltakene og de strategiske prioriteringene skal synliggjøres i UiTs virksomhetsstyring.
- Det skal være fokus på faglig kvalitet og nivå i studiene i henhold fastsatte krav og standarder i prosessen med gjennomgang av universitetets totale studieprogramportefølje.

### **4.7.3 Utfordringer**

Det må være robuste fagmiljøer tilknyttet studiene i henhold til fastsatte krav og standarder.

### **4.7.4 Ressurser og avhengighet**

Målet er av overordnet karakter og avhenger i stor grad av at de øvrige målene for utdanningsvirksomheten og for forsknings- og utviklingsvirksomheten nås.

Det er nødvendig med strategiske prioriteringer og mer effektiv utnyttelse av ressursene for å sikre at universitetets fagmiljøer tilknyttet studiene tilfredsstillende fastsatte krav og standarder. Videre er det nødvendig at universitetets ledere prioriterer arbeidet med å implementere og forankre det systematiske kvalitetsarbeidet i fagmiljøene og blant studentene.

## 5 Mål for Formidlings- og profileringsaktiviteten 2009-2013

Følgende mål ble vedtatt for formidlings og profileringsaktiviteten:

- 1: Antall primærsøkere til UiT skal øke, spesielt antallet fra Sør-Norge.
- 2: UiT skal styrke forskningsformidlingen til allmennheten.
- 3: UiT skal utnytte strategisk viktige kommunikasjonskanaler for økt synlighet og understøttelse av UiTs strategiske mål
- 4: UiTs nettsider skal være primærkanal for alle typer informasjon om UiT, både internt og eksternt, nasjonalt og internasjonalt
- 5: Open access skal være den foretrukne formidlingskanal for forskningsresultater.
- 6: UiT skal være en tydelig regional aktør og ha tett samarbeid med relevante institusjoner og organisasjoner i landsdelen.
- 7: UiT skal være kjent for sitt internasjonale engasjement innen utdanning, forskning og solidaritetsarbeid.

### 5.1 Mål 1: Antall primærsøkere til UiT skal øke, spesielt antallet fra Sør-Norge

#### 5.1.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål

Med primærsøkere forstås søkere til lavere grads studier som har UiT som førstevalg ved søknad til Samordnet opptak ved hovedsøknadsfristen 15.4. (For enkelte kunst- og musikkfag er søknadsfristen 1.12./15.12.). Målet omfatter ikke søkere til høyere grads studier, etter- og videreutdanningsstudier eller internasjonale studenter. I handlingsplanen bør det likevel legges opp til at tiltak bør gjennomføres med sikte på å øke antallet faktisk registrerte studenter. Noen av de foreslåtte tiltakene må sees i denne sammenhengen.

I strategidokumentet står det følgende om rekrutteringssituasjonen:

*De demografiske prognosene viser en reduksjon i antallet ungdommer, særlig i Nord-Norge. Nedgangen i nord forsterkes ved at det er flere studenter i landsdelen som søker seg til høyere utdanningsinstitusjoner i Sør-Norge enn motsatt. (s. 6)*

Prognoser fra SSB viser en stigning i inneværende strategiperiode. Reduksjonen kommer først etter at denne strategiperioden er over (fra ca. 2015). Befolkningsstatistikken viser også at det er flere som flytter fra Oslo til Tromsø, fra Trondheim til Tromsø og fra Bodø til Tromsø enn omvendt. Disse nyansene bør bringes inn i arbeidet med målretting av rekrutteringsvirksomheten. Konkurransen med de andre lærestedene oppfattes som reell, og for inneværende strategiperiode må tiltakene være innrettet slik at de bidrar til sterkere beredskap for å møte nedgangen i ungdomskullene når den faktisk kommer.

For enkelte lukkede studier, som for eksempel profesjonsstudiet i medisin og tannlegestudiet, er de fleste plassene forbeholdt søkere fra Nord-Norge. Dette er

gjort for å rekruttere flere nordnorske arbeidstakere til arbeid i Nord-Norge innen disse yrkene. For disse studiene er omfanget av opptaket fra Sør-Norge begrenset. For disse studiene bør innsatsen rettes mot å øke antall primærstøttere fra nord og ikke fra sør.

Konkretisering av målet med utgangspunkt i dagens tall:

- ca 2400 primærstøttere
- 68% fra Nord-Norge
- 8% utlandet
- 24% fra Sør-Norge

I både 2008 og 2009 hadde UiT størst relativ vekst i antallet primærstøttere blant universitetene i Norge, med henholdsvis 5,4 og 18,8 % økning (for 2009 korrigert for fusjon mellom UiT og HiTØ).

- det absolutte antallet primærstøttere skal øke med 10 % per år i strategiperioden, til 3200 i 2013
- den relative andelen fra Sør-Norge skal i perioden øke til 28 %
- det gir ca 900 støttere fra Sør-Norge mot dagens ca 575

Strategien gir ikke føringer for hvilke fagområder som skal prioriteres i rekrutteringen. Det må i årlige rekrutteringsplaner vurderes om enkelte fagområder skal prioriteres av hensyn til rekrutteringssituasjonen

## **5.1.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

### Pågående tiltak

- UiT skal videreføre samarbeidet med Tromsø kommune og SiTØ om Student i Tromsø-prosjektet (Studentbyen Tromsø).
- UiT skal videreføre hjem-aksjonen som "Ambassadør i sør" og markedsføre UiT på videregående skoler i Sør-Norge.
- UiT skal markedsføre seg på alle videregående skoler i Nord-Norge.
- UiT skal i 2010 delta på et begrenset antall utdanningsmesser og bruke erfaringer herfra og fra studentundersøkelsen til å vurdere tilstedeværelsen fra og med 2011.
- UiT skal bruke eksisterende studenter aktivt i rekrutteringsarbeidet for å sikre troverdighet og identifikasjon. Studentene skal få opplæring og arbeidet skal kvalitetssikres med sikte på å etablere et mer permanent ambassadørkorps.

### Nye tiltak

- UiT skal styrke kunnskapen om ungdoms utdanningsvalg for å sikre målrettet kommunikasjon mot primære målgrupper ved å:
  - Gjennomføre en kandidatundersøkelse som gir kunnskap om hvilket arbeid UiTs kandidater får
  - Gjennomføre en undersøkelse blant sørnorsk ungdom om holdninger til og kunnskap om å bo og leve i Nord-Norges. Undersøkelsen skal søkes gjennomført i samarbeid med høgskolene i Harstad og Finnmark, og det skal søkes ekstern finansiering til undersøkelsen
  - gjennomføre årlige undersøkelser for registrerte studenter for å måle effekten av gjennomførte rekrutteringstiltak
  - systematisk samle inn og bruke informasjon om behovet for kvalifisert arbeidskraft i landsdelen

- I forbindelse med utarbeidelsen av en kommunikasjonsstrategi for UiT skal kanaler og målgrupper for rekrutteringsvirksomheten identifiseres nærmere (se nedenfor om kommunikasjonsstrategi).
- UiT skal etablere en profesjonell og attraktiv besøkstjeneste for skoler.
- UiT skal i løpet av perioden gjøre deler av kampanje- og studieinformasjonen tilgjengelig på mobile plattformer.
- Kampanjer og tiltak skal testes av målgruppen før lansering.
- UiT skal samarbeide med høyskolene i Harstad og Finnmark om felles profileringstiltak, og det skal søkes ekstern finansiering til profileringstiltakene.
- UiT skal utforme et sett med budskap som skal benyttes i rekrutteringssammenheng. Budskapene skal utformes med utgangspunkt i fakta og etterprøvde påstander om UiT og Tromsø som studentby. I denne sammenhengen skal UiT i løpet av 2010 vurdere å publisere resultater av evalueringer av studieprogram. Budskapene skal bygge på kommunikasjonsplattformen for Student i Tromsø-prosjektet. UiT skal utarbeide 10 fakta om studentlivet som skal brukes i markedsføringen.
- Med utgangspunkt i denne handlingsplanen og kommunikasjonsstrategien skal det hvert år utarbeides en årlig rekrutteringsplan som gjøres alminnelig kjent for enhetene i november hvert år.
- UiT skal være særlig god på tidsmessig nettbasert markedsføring ved å:
  - utarbeide en plan for sosiale medier
  - styrke kompetansen på sosiale medier
  - rendyrke uit.no som ekstern markedsførings- og formidlingskanal
  - basere rekrutteringsarbeidet på nettbasert kommunikasjon med oppfølging av erfaringer fra kaskjer.no
- UiT skal i 2010 kartlegge og vurdere aktuelle og relevante sponsorat i Sør-Norge.
- UiT skal utvikle landets beste nettbaserte studiekatalog med god søkbarhet, sortering både på fag og yrkesmuligheter og en tiltalende og intuitiv struktur. Det skal etablere et kommunikasjonsmiljø rundt hvert program med kontaktinformasjon, informasjon om ansvarlige enheter, forskningsstoff på fagområdet og eventuelt evalueringer eller andre tilbakemeldinger fra studenter.
- Alle enheter skal innen 1.11.2010 gjennomgå navn på emner og studieprogram for å sikre søkbarhet på vanlige søkeord og intuitiv forståelse av hva programmene handler om og hva de kvalifiserer til. Det skal samtidig innføres rutiner som sikrer at nye emner og program får lettfattelige navn.
- UiT skal i løpet av perioden ha finansiert rekrutteringstiltak i samarbeid med landsdelens nærings- og arbeidsliv. I denne sammenhengen skal Karrieresenterets rolle i forhold til rekruttering vurderes og konkretiseres.

### 5.1.3 utfordringer

Rekrutteringsansvaret, og dermed også kapasiteten og kompetansen, er i dag spredd på mange enheter ved UiT. Masterstudenter rekrutteres primært av de enkelte enhetene, internasjonale studenter rekrutteres av Avdeling for utdanning, og etter- og videreutdanningsstudenter rekrutteres av fakultetene og U-vett. Dette er en utfordring, og det bør vurderes om det vil ha gevinst å samordne markedsførings-/rekrutteringsoppgaver.

Administrasjonen har en koordinerende rolle i forhold til enhetene. En sentral utfordring er å koordinere sentrale og lokale ressurser på en god måte slik at de samlede ressursene på området utnyttes optimalt.

Ansvar for oppfølging av og kommunikasjon med primærsøkerne etter hovedsøknadsfristen og fram til svarfrist og registrering er ikke entydig definert. Det gjør enhetlig kommunikasjon med målgruppen vanskelig. Et tett samarbeid mellom KSA og UTA om koordinering av denne informasjonen kan være hensiktsmessig i forhold til frafallet fra søknadsfristen til opptaket.

#### **5.1.4 Ressurser og avhengighet**

For å rekruttere godt er vi avhengig av god kvalitet i alle ledd:

- Utdanningsprogrammene må ha et markedsgrunnlag, være relevant og være av god kvalitet. Velferdsfunksjoner må være veletablerte og dekke studentenes behov. Resultatet på rekrutteringsområdet er derfor avhengig av kvalitet og innsats på mange virksomhetsområder.
- Studentrekruttering i et konkurransepreget marked er ressurskrevende. Ressursene, kapasiteten og kompetansen er i dag spredt på flere enheter ved UiT, og i enkelte sammenhenger kan vi oppleve at vi konkurrerer med hverandre om målgruppens oppmerksomhet eller at UiT ikke framstår tydelig nok for målgruppen fordi det er mange avsendere med varierende uttrykk og budskap. Måloppnåelse forutsetter at rekrutteringsaktiviteten og ressursene samordnes og koordineres bedre enn tilfellet er i dag.
- KSA, UTA og fakultetene må samarbeide om oppfølging av primærsøkere fram mot svarfrist og registrering.

Mye av UiTs markedsføring er allerede nettbasert og dermed nasjonal, men ytterligere målrettet satsing i Sør-Norge krever økte ressurser eller omdisponering av ressurser fra andre virksomhetsområder eller målgrupper.

Ressurssituasjonen kan avhjelpest ved å hente inn ekstern finansiering til rekruttering. UiT kan bruke kunnskap om næringslivets behov for kvalifisert arbeidskraft aktivt til å søke samarbeid med arbeids- og næringsliv om rekruttering. Vi kan synliggjøre og sannsynliggjøre for arbeids- og næringslivet at den beste måten å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft på, er å utdanne den ved UiT.

## **5.2 Mål 2: UiT skal styrke forskningsformidlingen til allmennheten**

### **5.2.1 Tolking av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Forskningsformidling (forskningskommunikasjon) forstås her som et virkemiddel for å styrke UiTs omdømme og posisjon i forhold til to sentrale utfordringer: konkurranse og legitimitet.

Formidling (forskningskommunikasjon) er ikke et entydig begrep. I denne sammenhengen er det tolket som allmennrettet forskningsformidling. Det legges til grunn at formidling er en del av kommunikasjonen, og at begrepet forskningskommunikasjon tydeliggjør at UiT også skal få tilbakemeldinger om satsingsområder, behov og tiltak gjennom kommunikasjonsaktiviteter.

"Styrke forskningsformidlingen" forstås som både å øke omfanget og å heve kvaliteten på formidlingen. Omfanget kan økes ved å gjøre eksisterende formidlingstiltak tilgjengelig for større målgrupper. I denne sammenhengen identifiserer vi følgende kvantifiserbare måleparametre:

- Antall abonnenter på trykte publikasjoner (*Labyrinth*, *Ottar*, *Podium*) og digitale nyhetsbrev
- Antall besøkende på TMU, Lørdagsuniversitetet, Forskningsdagene, konserter og utstillinger
- Treff på nettsider
- Mediedekning i lokale, regionale, nasjonale og internasjonale medier, samt antallet bidrag på (og siteringer fra) forskning.no
- Registrering av formidlingsaktivitet (FRIDA)

I forhold til heving av kvaliteten må det innføres nye måleparametre (omdømmeundersøkelse eller lignende). I ytterste konsekvens skal det målbare resultatet av formidlinga være økt tilgang på studenter, søkere til stillinger og forskningsmidler.

## 5.2.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse

Løpende tiltak:

- UiT skal styrke eksisterende kanaler for forskningskommunikasjon:
- Tromsø arktisk-alpine botaniske hage skal befestes som et av verdens fremste utstillingsvindu for arktisk-alpine planter
- Forholdet mellom de største eksternt rettede trykte formidlingspublikasjonene skal avklares nærmere og det skal sikres bedre samhandling mellom dem gjennom gjensidig annonsering, profilering på nettsider og økt distribusjon til bibliotek, skoler, lege-/tannlegekontor, også i Sør-Norge.
  - Antallet abonnenter på *Ottar* skal øke med 10 % i perioden og arkivene skal gjøres søkbare på nett (digitalisering)
  - Antall abonnenter på *Labyrinth* skal øke med 20 % i perioden
  - Antall abonnenter på *Podium* skal øke, og det skal vurderes om *Podium* kan distribueres og produseres sammen med *Labyrinth*
  - UiT skal inngå en rammeavtale om trykk og distribusjon av alle trykte formidlingspublikasjoner med sikte på å frigi midler fra produksjon til kvalitetsheving
- UiT skal være en aktiv medeier i forskning.no og fortsette å øke aktiviteten i dette mediet
- UiT skal øke bruken av alphagalileo for distribusjon av forskningsstoff på engelsk
- uit.no skal ha mer informasjon om forskningsaktiviteten ved UiT enn tilfellet er i dag
- UiT skal aktivt bruke media som formidlingskanal og skal satse særlig på riksdekkene/nasjonale medier:
  - UiT skal fortsatt måle journalisters tilfredshet med arbeidet
  - I perioden skal andelen forskningsrelaterte artikler i UiTs mediedekning øke
  - UiT skal utarbeide statistikk om mediedekning og særlig rette innsatsen mot riksdekkende/sørnorske medier
  - Med utgangspunkt i strategien, evalueringer og mediestatistikk skal det utarbeides en årlig medieplan for UiT. Medieplanen skal være en integrert del av kommunikasjonsstrategien for UiT.
  - UiT skal dyrke fram eksperter som kan brukes som kilder i media på strategisk viktige områder

- UiT skal utarbeide rutiner og planer for innsalg og gjenbruk av forskningsstoff som fanges opp gjennom de eksisterende kanalene
- UiT skal fortsatt påta seg rollen som regional koordinator for Forskningsdagene i Troms og bidra til at UiTs forskning blir synlig i hele fylket i forbindelse med Forskningsdagene.
- Tromsø museum er UiTs fremste formidlingskanal, og museets formidlingsstrategi skal gjennomføres i perioden:
  - TMU har et særlig ansvar for formidling av forskning på nordområdene og skal ha en aktiv rolle som bevarer og formidler av Nord-Norges kunnskapshistorie med utgangspunkt i kunnskapsproduksjonene ved UiT
  - TMUs formidlingsplan legger opp til løpende oppdatering av basisutstillinger Det må vurderes å etablere ny geologisk og ny samisk utstilling i nåværende bygg i påvente av nytt museumsbygg. Planleggingen og finansieringen av disse utstillinger bør begynne snarest.
  - Det skal settes av midler til kontinuerlig vedlikehold av basisutstillingene slik at de kan fungere best mulig lengre.
  - TMU skal lage utstillinger med utgangspunkt i forskning ved andre enheter ved UiT

#### Nye tiltak:

- UiT skal gjennomføre en omdømmeundersøkelse for det fusjonerte universitetet for å få kunnskap om UiTs posisjon i utvalgte målgrupper. Omdømmeundersøkelsen bør følges opp i 2013 for å vurdere om de iverksatte tiltakene har hatt ønsket effekt. Omdømmeundersøkelsen vil også være et viktig grunnlag for utarbeidelsen av en kommunikasjonsstrategi for UiT.
- UiT skal etablere nye formidlingskanaler i perioden
  - UiT skal i løpet av 2010 ta i bruk iTunesU som primær formidlingskanal for populærvitenskapelige foredrag og formidling fra kunstfagene
- UiT skal ta initiativ til samarbeid med andre forskningsinstitusjoner om større formidlingsprosjekter
  - UiT skal utnytte samarbeid og kompetanse i Tromsø High North Cluster og bidra til å etablere det som formidlingskanal
  - UiT skal, gjerne i samarbeid med andre institusjoner, etablere utstillinger i offentlige byrom (kino, bibliotek etc.)
  - UiT skal realisere et nettbasert nordområdearkiv som skal gi fri og åpen tilgang til vitenskapelige dokumenter om nordområdene. Arkivet skal være tverrfaglig og internasjonalt.
  - UiT skal starte et prosjekt som skal planlegge og gjennomføre digitalisering av et begrenset materiale, med sikte på å få kartlagt aktuelt vitenskapelig og formidlingsrelatert materiale og få erfaring med arbeidsomfang, kostnader og bruk
  - TMU skal samarbeide med andre fagmiljø om formidlingsaktiviteter også utenfor TMUs lokaler
- Det skal i perioden lages minst en vandretstilling. Det skal søkes eksterne midler til dette arbeid.
- TMU skal i perioden lage én internasjonal vandretstilling.
- UiT skal arbeide for å gjøre formidling meritterende gjennom dialog med myndigheter og fagforeninger

- UiT skal i større grad ta i bruk nettet som formidlingskanal for å sikre åpen og fri tilgang til resultater av forskning og faglige aktiviteter
  - Deler av *Ottar* skal presenteres på nett
  - Deler av *Podium* skal presenteres på nett
  - Hele *Labyrint* skal være tilgjengelig på nett både som nedlastbart magasin og som egne saker presentert for nett
  - Lørdagsuniversitetet skal filmes og distribueres på nett
  - I alle trykksaker skal det tydelig henvises til nettsider
  - Forskningsinformasjon fra FRIDA skal publiseres på uit.no, både i form av den enkelte forskers kompetanseprofil og publikasjoner, og som kilde til informasjon om forskningsprosjekter
- UiT skal heve kvaliteten på forskningsformidlingen gjennom organiserte og målrettede opplæringstiltak, særlig rettet mot stipendiater:
  - UiT skal vurdere hvordan formidlingskompetanse og formidlingsaktiviteter kan inngå som en integrert del av ph.d.-utdanningen
  - UiT skal prioritere opplæringstilbud i formidling i sitt personalkompetanseprogram
  - TMU skal bistå og inspirere andre fagmiljø ved UiT til å formidle ny kunnskap til allmennheten.
- UiT skal tilby forelesere og foredrag som eksterne virksomheter kan bestille som del av etterutdanningsvirksomheten.
- UiT skal videreutvikle kunst- og kulturfagenes formidlingsarenaer som nye møteplasser for strategisk kommunikasjon ved å kombinere konserter og utstillinger med populærvitenskapelige foredrag og ved å gjennomføre utstillinger og konserter i det offentlige rom.
- UiT skal øke bevisstheten blant alle ansatte om betydningen av forskningsformidling for legitimitet, konkurransekraft og finansiering:
  - Fremragende formidlingsarbeid skal anerkjennes ved at hvert fakultet etablerer en formidlingspris, i tillegg til at UiT sentralt deler ut en formidlingspris.
  - Gjennom lederutviklingsprogrammet skal UiTs ledere få økt bevissthet om betydningen av forskningsformidling og økt kompetanse på prosedyrer og prinsipper for forskningsformidling
  - Ved koordinering og planlegging av større formidlingsarrangement (for eksempel Forskningsdagene) skal tjenestevei følges for å sikre ledelsesforankring.
  - UiT skal etablere dialog med organisasjonene for å avklare rettighetsproblematikk og for å motivere faglig ansatte til formidlingsaktivitet
  - UiT skal systematisk holde fram gode formidlingshistorier i interne møter på alle nivå
  - Ansatte skal registrere formidlingsaktivitet i FRIDA på lik linje med forskningsaktivitet
- UiT skal utrede og eventuelt innføre incentivsystem for formidling som en del av sin interne budsjettfordelingsmodell, og herunder vurdere om formidlingsaktivitet kan gjøres gjeldende ved søknader om forskningstermin, oppfyllelse av arbeidsforpliktelser etc.
- UiT skal systematisk benytte seg av eventuelle formidlingskomponenter i søknader om ekstern forskningsfinansiering.

### 5.2.3 utfordringer

Formidling er en lovpålagt oppgave, men denne aktiviteten er ikke omgitt av de samme krav til rapportering, systematisk forvaltning og meritterende praksis som de andre lovpålagte oppgavene. Finansieringsmodellen gir ikke konkret uttelling for formidlingstiltak. Betydningen av formidling er derfor vanskeligere å synliggjøre.

Det forvaltningsmessige ansvaret for forskningsformidling bør avklares på samme måte som det er det for andre forvaltningsområder.

For kunstfagene er manglende indikatorer en utfordring.

Det kan være krevende å få aksept for omfordeling av interne budsjetter basert på incentiver som ikke er forankret i den statlige tildelingsmodellen. Dette kan øke forskjellene mellom tildelte midler til enhetene.

### 5.2.4 Ressurser og avhengighet

Styrking av eksisterende formidlingskanaler kan hovedsakelig realiseres gjennom systematisk gjenbruk av formidlingstiltak og er mer et spørsmål om rutiner og kjøreregler enn større ressurser.

Det ligger et potensial i å utnytte bedre de samlede ressursene UiT har på formidlingsområdet, herunder en klargjøring av hvilke støttefunksjoner som finnes og ansvars- og arbeidsdelinga mellom enhetene og mellom administrasjonen og enhetene.

Hver enkelt forsker kan gjøre en innsats for økt forskningsformidling til allmennheten, men UiT må også styrke antall medarbeidere som er profesjonelle formidlere dersom forskningsformidlingen til allmennheten skal styrkes. UiT har per i dag for få ansatte med denne typen kompetanse, både når det gjelder journalistikk og kompetanse for mer nyskapende former for formidling gjennom kunst, multimedia etc.

## 5.3 *Mål 3: UiT skal utnytte strategisk viktige kommunikasjonskanaler for økt synlighet og understøttelse av UiTs strategiske mål*

### 5.3.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål

Målet er en operasjonalisering av UiTs kommunikasjon med utgangspunkt i strategidokumentet: Kommunikasjon skal være et verktøy for måloppnåelse. Målet er overgripende, og må tolkes i sammenheng med mål og tiltak på formidlings- og rekrutteringsområdet. Utover de rent strategiske målene, skal kommunikasjonen isolert sett bidra til økt synlighet. Det er ikke definert måleparametre på synlighet.

### 5.3.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse

- UiT skal utarbeide en kommunikasjonsstrategi. Strategien skal ta utgangspunkt i gjeldende strategiplan og gjelde for denne planperioden.
- Kommunikasjonsstrategien skal identifisere og prioritere mellom målgrupper, kanaler og budskap som vil understøtte UiTs mål på andre virksomhetsområder.
- Strategien må ta utgangspunkt i at UiTs nettsider er definert som primærkanal. Den skal også brukes som grunnlag for revidering av andre tiltak i denne handlingsplanen.
- Kommunikasjonsstrategien skal fremmes for universitetsstyret innen juni 2010.

### 5.3.3 utfordringer

Ingen

### 5.3.4 Ressurser og avhengighet

Den foreslåtte omdømmeundersøkelsen er en del av grunnlaget for utforming av strategien.

Prosessen må forankres med bred involvering fra Universitetets ledelse og hele organisasjonen.

Dersom strategien skal utarbeides i samarbeid med et eksternt byrå, vil det kreve økonomiske ressurser.

## 5.4 Mål 4: UiTs nettsider skal være primærkanal for alle typer informasjon om UiT, både internt og eksternt, nasjonalt og internasjonalt

### 5.4.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål

Nettet som primærkanal innebærer at alt som publiseres på andre plattformer enn nett, skal ha det som står på nett som kilde. I den grad vi publiserer stoff i trykksaker, skal den samme informasjonen finnes på nett, og den nettbaserte versjonen skal være kilde for den trykte. UiTs nettsider omfatter ikke bare innhold under domenet uit.no, men informasjon UiT eier på andre plattformer som kaskjer.no, Facebook, MediaSite, forskning.no, prosjektsider som deutroligeaarene.no etc.

### 5.4.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse

#### Pågående tiltak:

- Alle enheter skal utvikle aktualitetssider og basissider innenfor den nye webløsningen til UiT.

#### Nye tiltak:

- UiT skal innføre et intranett som gir ansatte og studenter forutsigbar og enkel tilgang til relevant, nyttig og nødvendig informasjon.
- UiTs nettsider skal ha fullverdig engelskspråklig og samisk versjon. UiT skal i denne sammenhengen vurdere å knytte til seg en fast oversettertjeneste som kan oversette og kvalitetssikre innholdet.
- Arbeidet med publisering på nett skal organiseres klarere med bred involvering av enhetene gjennom etablering av redaksjonsråd, tydeliggjøring av ansvaret for innholdsproduksjon og integrasjon mot andre kilder og publiseringssystemer som FRIDA, Munin etc.
- UiT skal gjøre det lett for brukere å finne informasjon som tematisk hører sammen. Dette gjøres ved hjelp av tagging av utvalgte nettdokumenter. Veiledning for slik tagging må utarbeides slik at det er enkelt og bruke og gir et mest mulig konsistent resultat for alle innholdsprodusenter.
- UiT skal systematisk brukerteste sine nettsider med alle definerte målgrupper.
- UiT skal styrke ansattes kompetanse i å publisere på og å skrive for nettet. Alle ansatte skal jevnlig få tilbud om kompetansehevede kurs både i forhold til det praktiske og tekniske rundt nettpublisering, men også i forhold til å utnytte nettet som formidlingskanal.
- Med tanke på populariteten til og bruken av sosiale medier, samt den betydningen hver enkelt student og ansatt har som ambassadører for UiT,

skal bruk av sosiale medier inkluderes i tiltakene. Det skal utarbeides en egen plan for sosiale medier.

### **5.4.3 utfordringer**

Å gjøre nettet til primærkanal vil i første rekke innebære en betydelig kulturendring for store grupper av ansatte.

Generelt står ikke ambisjonene i forhold til ressursene som er satt av til å kunne vedlikeholde og videreutviklet nettet som kanal, men det står i første omgang ikke i veien for å ta det i bruk som primærkanal. Det er kvaliteten og ikke statusen til kanalen som henger sammen med ressursbruken.

### **5.4.4 Ressurser og avhengighet**

De samlede ressursene og den samlede kompetansen på nettsystem og nettpublisering må samordnes bedre enn i dag for å sikre måloppnåelse. Ansvars- og arbeidsdeling mellom administrasjonen og enhetene må klargjøres.

## **5.5 Mål 5: Open access skal være den foretrukne formidlingskanal for forskningsresultater**

### **5.5.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Open Access (OA) forstås ikke som en egen kanal for formidling, men som et prinsipp som skal gjelde for hvilke kanaler forskere publiserer resultater i. Faglig ansatte ved UiT skal ha et bevisst forhold til hvor de velger å publisere. I tilfeller der det er mulig, skal de velge OA-kanaler.

Hovedkanalen for formidling av forskningsresultater er fagfellevurderte tidsskriftsartikler. Åpen tilgang til tidsskriftsartikler innebærer at lesere har gratis, elektronisk tilgang til fulltekstversjonen av artiklene. Her ligger det et stort potensial for økt tilgang til og spredning av forskningsresultater. Offentlig finansiert forskning bør prinsipielt være åpent tilgjengelig, så sant ikke andre hensyn hindrer det. Den samfunnsmessige gevinsten av full åpenhet rundt forskningsresultater er stor, både i og utenfor forskersamfunnet (jf. KDs virksomhetsmål 3.1).

### **5.5.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal øke andelen vitenskapelige publikasjoner i OA-tidsskrifter ved å
  - vedta et ideologisk standpunkt: Våre forskere skal under ellers like forutsetninger publisere i OA-kanaler
  - vurdere å opprette insentiver for publisering i OA og arkivering i Munin ved at fleksibel fordeling av arbeidstid og tildeling av forskningstermin sees i sammenheng med tidligere publisering i OA-kanaler og arkivering i Munin
  - vurdere å opprette et "fond" for dekning – helt eller delvis – av egenbidrag ved publisering i Open Access kanaler
  - etablere en nettbasert portal for innlevering av doktorgradsavhandlinger
  - igangsette et informasjonsarbeid overfor forskerne for å gi større kunnskap om OA-publisering og om alternative finansieringskilder for dette
  - utnytte mulighetene, kompetansen og teknisk infrastruktur for åpen elektronisk publisering som er bygget opp ved UB

- I formidlingstiltak skal det systematisk lenkes til fulltekstpublikasjoner i OA-kilder:
  - pressemeldinger om doktorgrader og lignende skal lenke til avhandling i Munin
  - populærvitenskapelige artikler skal lenke til fulltekstversjoner i Munin eller andre steder
  - Labyrint skal videreføre en fast spalte basert på en artikkel eller avhandling som er publisert på Munin, og inkludere fakta om og lenke til Munin
  - oversikt over publikasjoner i OA-kilder skal publiseres på nettsidene til enkeltinstitutt og i den enkeltes personkort på nettet

### 5.5.3 utfordringer

En overgang fra publisering i tidsskrifter basert på abonnement til tidsskrifter hvor forfatter betaler for publiseringen (og alle andre får umiddelbar, åpen og fri tilgang) medfører et hinder for forfattere som velger å publisere i OA-tidsskrifter. Kravet om publisering i OA-kilder må balanseres mot krav om publikasjonspoeng og bruk av nivå 1- og nivå 2-tidsskrift.

Bruk av OA-kilder forutsetter at midler disponeres annerledes.

### 5.5.4 Ressurser og avhengighet

Universitetsbiblioteket mener det er mulig til å etablere og tilby en generell støttetjeneste for elektronisk publisering til fagmiljøene, forutsatt tilførsel av personellressurs på 0,5 årsverk. Dette vil også trolig være behovet videre fremover for å kunne opprettholde og videreutvikle tjenesten. Erfaringer fra prøvedriften for to tidsskrifter og samtaler med andre redaktører, tilsier at en slik tjeneste vil legge til rette for etablering av nye, tellende tidsskrifter samt økt publisering i etablerte tidsskrifter.

## 5.6 Mål 6: UiT skal være en tydelig regional aktør og ha tett samarbeid med relevante institusjoner og organisasjoner i landsdelen

### 5.6.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål

Universitetet i Tromsø har et spesielt ansvar for å bidra til kompetanseutvikling og verdiskaping i Nord-Norge. Denne rollen skal være synlig, og UiT skal være en "attraktiv og pålitelig kunnskapsleverandør og samarbeidspartner i landsdelen" (strategidokumentet s. 6).

Det er vanskelig å måle UiTs tydelighet som regional aktør, og det er vanskelig å måle graden av tetthet i samarbeidet, men resultatet av de foreslåtte tiltakene bør være flere samarbeidsavtaler, større volum på samarbeidsavtaler, flere etter- og videreutdanningsstudenter og økt forskningsfinansiering fra næringslivet. UiT må vise fram det regionale samarbeidet slik at både interne og eksterne parter blir mer bevisst på betydningen av dette.

Med relevante institusjoner og organisasjoner forstås de som er kunnskapsintensive og som har sentrale roller i regionalt utviklingsarbeid.

### 5.6.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse

Pågående tiltak:

- UiT skal profilere fagmiljø ved UiT utad på ulike arenaer for å øke samarbeidet med lokalt næringsliv.
- UiT skal finansiere FoU-samarbeid med regionale samarbeidspartnere gjennom blant annet VRI-programmet og de regionale forskningsfondene.
- UiT skal utnytte de strategiske mulighetene som ligger i å gi innspill til innretningen av regionale tiltak og planer (fylkesplaner, kommuneplaner, regionale forskningsfond, RDA-fondet, VRI-programmet etc.).
- UB arbeider med et pilotprosjekt for å se om det er mulig å utvikle modeller for leveranse av elektronisk litteratur til relevante randsonestitusjoner. I første omgang er prosjektet rettet mot Norut Tromsø. Det er satt ned en styringsgruppe og satt av tidsressurs til en prosjektleder.

#### Nye tiltak:

- UiT skal etablere en internship-ordning som gjelder for alle fagmiljø ved UiT og for hele landsdelen.
- UiT skal aktivt bidra til at ordningen med nærings-ph.d.er gjøres kjent og tas i bruk.
- UiT skal bidra til etablering av BarentsBioCenter, SFler og andre randsonefagmiljøer.
- For å synliggjøre eksisterende samarbeid og muligheter for samarbeid med nærings- og arbeidsliv skal UiT
  - etablere en egen nettportal for næringslivet på uit.no.
  - bruke lokale/regionale medier for å synliggjøre aktivitet utenfor Tromsø
- UiT skal utnytte eksisterende samarbeid bedre ved å tilby flere tjenester til eksterne aktører uavhengig av hvilken tjeneste eller type samarbeid de i utgangspunktet er involvert i. Bedrifter og institusjoner som deltar på Arbeidslivsdagen skal få informasjon om UiTs etter- og videreutdanningsprogram, videreutdanningsstudenter skal få informasjon om relevante forskningsprosjekter, samarbeidende bedrifter kan få tilgang til UiTs kunnskapsinfrastruktur etc. UiT samarbeider med eksterne aktører blant annet på følgende arenaer/områder:
  - Forskningsdagene
  - Internship
  - Trainee-programmet
  - VRI-programmet
  - Arbeidslivsdagene
  - Etter- og videreutdanning
  - Regionale utviklingsprosjekter
  - Finansiering av forskning/tiltak
  - VIN-nettverket
  - praksisskoler-/institusjoner
- For å kunne utnytte eksisterende samarbeid bedre, skal UiT etablere en oversikt over våre eksterne samarbeidspartnere på ulike områder.
- UiT skal kartlegge aktører og enheter internt som har regional utvikling som mandat og konkretisere mandat og arbeids- og ansvarsdeling mellom dem for å sikre helhetlig kommunikasjon og samarbeid. Blant aktørene er:
  - U-vett
  - KSA (blant annet gjennom Karrieresenteret)

- AFU (kontrakter og finansiering)
  - TTO Nord
  - Norut (gjennom eierskap)
  - De enkelte fakultetene
  - Direktørens stab
  - Eksterne styreledere ved fakultetene
  - Lokale alumniprogram
- For å sikre at samarbeidet skjer med relevante aktører, skal UiT identifisere framtidige kompetansebehov i alle regioner i Nord-Norge.
  - UiT skal vurdere å utarbeide en kompetansemelding for Nord-Norge (a la konjunkturbarometeret) for å rette oppmerksomheten mot behovet for og betydningen av kompetanseutvikling.
  - UiT skal vurdere å ansette personer som har arbeidssted og arbeidsoppgaver for UiT i de ulike regionene.

### **5.6.3 utfordringer**

Forholdet til høgskolene i landsdelen må avklares med hensyn til grensene for samarbeid og konkurranse.

### **5.6.4 Ressurser og avhengighet**

Tilstedeværelse i regioner vil utløse kostnader. Samtidig vil eventuelle fusjoner eller tettere samarbeid med høgskolene i Finnmark og Harstad styrke synligheten og tilstedeværelsen i enkelte regioner.

Det primære potensialet på ressursida ligger i å utnytte etablerte virkemidler og ordninger på en mer koordinert og helhetlig måte.

## **5.7 Mål 7: UiT skal være kjent for sitt internasjonale engasjement innen utdanning, forskning og solidaritetsarbeid.**

### **5.7.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UIT har et internasjonalt engasjement på flere områder, og det foreslås her tiltak som skal føre til at dette engasjementet blir kjent. Ressursinnsatsen på området må sees i sammenheng med andre innsatsområder UiT skal være kjent for: regional utvikling, nordområdeforskning, godt studentmiljø, kvalitet i utdanninger, fremragende forskning etc.

### **5.7.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UIT skal kartlegge det internasjonale engasjementet og innføre hensiktsmessige rutiner for oversikt over hvor og på hvilke områder UiT er engasjert.
- UiT skal synliggjøre det internasjonale engasjementet blant annet ved å:
  - Videreføre den faste spalten "Ut i verden" i Labyrint
  - Legge til rette for at studenter og forskere på utenlandsopphold kan formidle direkte fra stedet gjennom blogger, sosiale medier, videosnutter etc.

- Med utgangspunkt i oversikten over hvor våre studenter og forskere er, selge inn dem for media dersom nyhetsbildet tilsier spesielt fokus på området eller spesielle medier har interesse av engasjementet
- Presentere internasjonale studenter i Tromsø for allmennheten og UiTs øvrige studenter og ansatte gjennom en egen filmpresentasjon
- UiT skal vurdere partnerskap med Tromsø kommune om Internasjonal uke som en arena for synliggjøring av internasjonalt engasjement.

## **6 Mål for Mennesker i organisasjonen 2009-2013**

Følgende mål ble vedtatt for Mennesker i organisasjonen:

- 1: UiT skal utvikle kultur for fremragende ledelse, både faglig og administrativt.
- 2: UiT skal verdsette forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning og formidling på likeverdige vilkår.
- 3: UiT skal gi den enkelte medarbeider god faglig og kollegial oppfølging og støtte, og gode muligheter for videre kvalifisering. Nye ansatte skal tas i mot og integreres på en god måte.
- 4: UiT skal legge til rette for karriereveien førstelektor – dosent og førsteamanuensis – professor.
- 5: UiT skal utforme mål og virkemidler for å rekruttere og beholde vitenskapelig personale. Kvinneandelen i toppstillinger (professor og dosent) skal økes til 30%.
- 6: UiT skal øke rekrutteringen av talenter fra inn- og utland til ph.d.-programmer og øke rekrutteringen av internasjonale forskerprofiler med potensial for forskningsledelse. Universitetet skal bevisst utnytte de fortrinn som dette gir.
- 7: UiT skal kjennetegnes av godt samspill mellom de ulike aktører og nivåer i organisasjonen, og ha gode rutiner og systemer for intern kommunikasjon.
- 8: UiT skal ha åpen diskusjon og nær samhandling på alle nivåer, preget av engasjement, kreativitet, likeverd og toleranse.

### **6.1 Mål 1: UiT skal utvikle kultur for fremragende ledelse, både faglig og administrativt**

#### **6.1.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT har fra 2009 etablert ny organisasjonsstruktur og styrings- og ledelsesstruktur med enhetlig ledelse på institutt- og fakultetsnivå. Dekaner og instituttledere er tilsatt i fireårige åremålsstillinger. Faglige og administrative ledere skal bidra til å nå de mål som blir satt for institusjonen og den enkelte enhet, og til å utvikle kjerneoppgaver og støttefunksjoner. UiT skal styrke ledernes kunnskaper og ferdigheter for å kunne ivareta sine oppgaver, og skal utvikle relasjoner og samhandling mellom nivåer, faglige og administrative funksjoner, og mellom ledere og medarbeidere.

#### **6.1.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal etablere gode betingelser og sette lederne i stand til å forvalte lederrollen i tråd med UiTs strategier, verdigrunnlag og overordnede mål og styringssignaler.
- UiT skal videreutvikle et inkluderende lederskap på alle nivå i organisasjonen der ansvar og handlingsfullmakter følger hverandre, og er i samsvar med plattform for ledelse i staten.
- UiT skal arbeide med å skape felles forståelse for hvordan god ledelse kan bidra til å utvikle og beholde medarbeidere og å oppnå ønskede resultater.

- UiT skal arbeide aktivt med kultur- og relasjonsbygging, og skal legge til rette for dialog og erfaringsutveksling om hvordan bedre lederskap og medarbeiderskap kan bidra til å utvikle UiT slik vi ønsker.
- UiT skal stimulere til kollegial støtte og samhandling mellom enheter og nivåer og skal legge til rette for erfaringsutveksling mellom ledere.
- UiT skal synliggjøre ulike former for lederstøtte og videreutvikle virksomhetens verktøy og virkemidler, herunder etablere en nettbasert personal- og lederhåndbok.
- Lederne skal gjøres mer tydelig, og verktøy, virkemidler og lederstøtte skal videreutvikles og legges til rette på hensiktsmessige måter ansvar for arbeid med helse, miljø og sikkerhet.
- UiT skal ha særlige tiltak rettet mot utfordringer knyttet til ledelse av fag- og forskningsgrupper.

### **6.1.3 utfordringer**

- Sette av tid og skape handlingsrom for å videreutvikle lederskap og medarbeiderskap ved UiT.
- Forstå ulike organisasjonskulturer og vektlegging av ulike faglige prioriteringer.
- Ivareta universitetets særpreg og verdigrunnlag, blant annet i forhold til akademisk frihet.

### **6.1.4 Ressurser og avhengighet**

- Sette av tidsressurser og økonomiske ressurser til å tilby kompetanseutvikling og samhandlingsarenaer for ledere på alle nivåer.
- Tidsressurser for å utvikle lederskap, medarbeiderskap og samhandling mellom ledere og medarbeidere ved den enkelte enhet.
- Videreutvikle målstyring og styringsdialog til å inkludere fokus på og oppfølging av ledelse.
- Funksjonell og tilgjengelig lederstøtte

## **6.2 *UiT skal verdsette forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning og formidling på likeverdige vilkår***

### **6.2.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Universitetet i Tromsø skal gjennom sin virksomhetsstyring og organisasjonskultur verdsette forskning, forsknings- og erfaringsbasert undervisning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling på den enkelte aktivitets premisser. Det skal arbeides med å synliggjøre og skape forståelse for mangfold og komplementaritet, samtidig som UiT skal gi rom for videre utvikling av spesialiserte fagmiljøer.

### **6.2.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal stille høye krav til innsats og resultater innenfor ulike typer aktiviteter, og skal synliggjøre gode prestasjoner og resultater og hvordan disse bidrar til måloppnåelse og utvikling av UiT.
- UiTs ledere skal arbeide for å skape forståelse for mål og aktiviteter på ulike virkeområder, og legge til rette for god internkommunikasjon og dialog mellom fagmiljøer.

- UiT skal gjennom retningslinjer for fordeling av arbeidstid og praktisering av disse legge til rette for en fordeling som ivaretar hensyn til utvikling av det enkelte fagområde/aktivitet/ansatt, i samsvar med prioriteringer og satsinger for institusjonen og den aktuelle enheten.

### **6.2.3 utfordringer**

- Legge til rette for faglig utvikling på ulike områder og samtidig ivareta institusjonens og enhetenes behov for ressurser til undervisning, innenfor gitte ressursrammer.
- Drøfte og skape forståelse for behovet for prioriteringer og mer fleksibel tildeling av tid til FoU og undervisning, og utforme hensiktsmessige og legitime kriterier for slik fordeling.

### **6.2.4 Ressurser og avhengighet**

- Tydelige ledere som målbærer likeverdighet og arbeider for å skape dialog og utvikle organisasjonskultur.
- Økonomiske ressurser for belønningssystemer og ordninger som gir muligheter for faglig utvikling.
- Arenaer som synliggjør universitets mangfold av ressurser, kompetanse og aktiviteter innenfor utdanning, forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling
- Hensiktsmessige nettsider og eventuelt intranett.

## **6.3 *UiT skal gi den enkelte medarbeider god faglig og kollegial oppfølging og støtte, og gode muligheter for videre kvalifisering. Nye ansatte skal tas i mot og integreres på en god måte***

### **6.3.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal stille høye krav til kompetanse, innsats og resultater. Ansatte skal gis god faglig og kollegial oppfølging og støtte, med forankring i UiTs mål og verdigrunnlag. UiT skal være en attraktiv arbeidsplass som er godt rustet til å møte framtidige behov for ansatte med høy kompetanse. Alle fagområder skal ha solid førstestillingskompetanse. Personalpolitikken skal bidra til et høyt kompetansenivå, et godt arbeidsmiljø og et mindre kjønnsdelt arbeidsliv, jf. også virksomhetsmål 4.2 i Kunnskapsdepartementets sektormål for 2010.

### **6.3.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal legge til rette for at alle ansatte skal gis mulighet for faglig utvikling og opplæring i tråd med etablerte karriereveier.
- Ledere skal fokusere på hvordan individuell oppfølging, kompetanseheving og faglig tilrettelegging kan bidra til å nå mål for UiT, og oppnå best mulig bruk av ressurser og kompetanse. Det skal stilles tydelige krav til innsats og kvalitet i arbeidet.
- UiT skal systematisk gjennomføre medarbeidersamtaler for å kartlegge og følge opp individuelle behov for støtte og videre kvalifisering og utvikling.
- UiT skal videreutvikle felles retningslinjer og lederstøtte i forhold til hvordan ledere skal følge opp faglige ansatte over tid med hensyn til faglig utvikling, motivasjon og måloppnåelse.

- UiT skal årlig kartlegge universitetets behov for kompetanseutvikling, og iverksette felles tiltak der det er hensiktsmessig.
- UiT skal etablere hensiktsmessige kunnskapsgrunnlag og virkemidler for å møte kompetanse- og rekrutteringsutfordringer knyttet til akkreditering av fagmiljøer, generasjonsskifte, ekstern rekrutteringssituasjon og prioriterte satsinger for UiT.
- UiT skal utvikle felles informasjonsmateriell, rutiner og retningslinjer for å sikre at norske og utenlandske ansatte og gjesteforskere blir tatt i mot og integrert på en god måte. Det skal utvikles norsk- og engelskspråklig materiell på nett og brosjyrer som gir god informasjon til potensielle søkere, og som ivaretar behovet for informasjon og praktiske forhold ved ankomst til UiT og Tromsø på en helhetlig måte.
- UiT skal ha et system for helse, miljø og sikkerhet som legger til rette for videre utvikling av et sikkert og godt arbeidsmiljø. Systemet skal ivareta både det fysiske arbeidsmiljøet og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det skal gjennomføres årlige arbeidsmiljøkartlegginger
- UiTs ledere skal arbeide for at HMS-systemet er godt forankret i organisasjonen. Medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøkartlegginger skal følges opp gjennom klare rutiner og god dialog mellom ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte.
- UiT skal fra høsten 2009 gjennomføre et treårig utviklingsprosjekt innenfor HMS som har som ambisjon å utvikle systemer og praksis som med større presisjon ivaretar ansatte og studenters sikkerhet og et godt psykososialt arbeids- og læringsmiljø.
- UiT skal sikre at alle ansatte har god tilgang til informasjon om systemer, regelverk, rutiner og utviklingsmuligheter som er relevant for den enkeltes arbeidssituasjon og trivsel på arbeidsplassen.
- Ledere og ansatte ved UiT skal gjennomføre tiltak i henhold til lokal avtale om inkluderende arbeidsliv. Ledere skal gi god oppfølging i forbindelse med sykemelding og behov for individuell tilrettelegging.

### **6.3.3 Utfordringer**

- Sikre god dialog mellom administrasjonen, fakulteter/enheter, ledere og ansatte om eksisterende og nye systemer, retningslinjer og rutiner innen personalpolitikk og helse, miljø og sikkerhet.
- Sikre god forankring og gjennomføring av treårig utviklingsprosjekt innenfor helse, miljø og sikkerhet.
- Sette av tilstrekkelige ressurser til kartlegging og oppfølging av individuelle behov og arbeidsmiljøutfordringer som framkommer gjennom medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser.

### **6.3.4 Ressurser og avhengighet**

- Fokus fra universitetsledelsen og integrasjon av personalpolitikk og helse, miljø og sikkerhet i virksomhetsstyringen
- Hensiktsmessige nettsider og eventuelt intranett
- Velfungerende HMS system, inkludert systematisk arbeid med indikatorer
- Sette av tilstrekkelige ressurser til opplæring og brukerstøtte for ulike systemer

## **6.4 UiT skal legge til rette for karriereveien førstelektor – dosent og førsteamanuensis – professor**

### **6.4.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal synliggjøre og legge til rette for likeverd og aksept av de to karriereveiene. Ansatte i vitenskapelige stillinger skal ha god tilgang til informasjon om de aktuelle karriereveiene og ha muligheter for å benytte seg av disse.

### **6.4.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- Ledere skal arbeide for å skape forståelse og likeverd for de to karriereveiene, i forhold til UiTs ulike virkeområder og mål. Det skal stilles høye krav til innsats og resultater på alle områder, og ledere skal synliggjøre gode prestasjoner og måloppnåelse.
- Ledere skal legge opp til dialog med den enkelte ansatte gjennom medarbeidersamtaler, og skal så langt det er mulig legge til rette for at ansatte gis gode muligheter til karriereutvikling og faglig utvikling.
- Ansatte skal ha enkel tilgang til god nettbasert informasjon om karriereveier, virkemidler, støtteordninger, krav til ulike stillinger, lokal lønnspolitikk og andre relevante opplysninger for karriereutvikling og faglig utvikling.
- UiT skal gjennom sine opprykksordninger stille klare og forutsigbare krav for utvikling gjennom de to karriereveiene.
- UiT skal føre en lønnspolitikk som belønner begge karriereveiene på likeverdige vilkår.
- UiT skal videreføre førstelektorprogrammet for å gjøre det mer attraktivt å velge karriereveien førstelektor-dosent.
- Retningslinjer for bruk av stillingskoden førstelektor skal implementeres ved alle enheter, slik at karriereveien førstelektor-dosent framstår som et tydelig alternativ til karriereveien førsteamanuensis-professor. Bruken av denne stillingskoden og andre vitenskapelige stillingskoder skal harmoniseres mellom enhetene.
- UiT skal klargjøre bruken av begrepene faglig og vitenskapelig ansatt.

### **6.4.3 utfordringer**

- Skape forståelse for likeverdighet og komplementaritet mellom de to karriereveiene.
- Oppnå en mer fleksibel og samordnet bruk av UiTs ressurser og kompetanse i forhold til ulike mål og aktiviteter.
- Synliggjøring og belønning av innsats og resultater på områder hvor det ikke er etablert klare indikatorer og målesystemer.

### **6.4.4 Ressurser og avhengighet**

- Ledere som har kunnskap om begge karriereveier, og behandler dem som likeverdige, evner å ivareta den enkeltes ønsker og motivasjon, og som ser muligheter for karriereutvikling og faglig utvikling i forhold til framtidige behov ved enheten og UiT.
- Økonomiske virkemidler og tidsressurser til karriere utvikling og faglig utvikling, som gir likeverdighet i forhold til mulighetene for å velge ulike karriereveier.
- Arenaer som synliggjør UiTs mangfold av ressurser, kompetanse og aktiviteter innenfor forskning, utdanning, faglig og kunstnerisk utvikling og formidling
- Hensiktsmessige nettsider og eventuelt intranett.

## **6.5 UiT skal utforme mål og virkemidler for å rekruttere og beholde vitenskapelig personale. Kvinneandelen i toppstillinger (professor og dosent) skal økes til 30 %**

### **6.5.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal ha konkurransedyktige vilkår for vitenskapelig ansatte innenfor forskning, utvikling, undervisning og formidling. Søkere skal se på UiT som en attraktiv arbeidsgiver og som et sted der de kan utvikle seg. UiT skal ha tydelige og styrte strategier, mål og virkemidler for å nå målet om 30 % kvinneandel i toppstillinger. Indikatorer på måloppnåelse vil være økt andel kvinnelige professorer og dosenter, lavere turnover i vitenskapelige stillinger, og mange og gode søkere til ledige stillinger.

### **6.5.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal implementere EUs Charter and Code for Researchers for å legge til rette for mobilitet
- UiT skal kartlegge kompetansebehov med utgangspunkt i institusjonens strategiske mål, framtidige aldersavganger, akkrediteringskrav fra NOKUT og ønsket profil for FoU, undervisning og formidling
- UiT skal utvikle planer og virkemidler for å rekruttere og beholde vitenskapelig ansatte.
- UiT skal benytte stipendiatstillinger/ph.d-studiet aktivt for å bygge opp gode og konkurransedyktige fagmiljøer
- UiT skal oppnå en mer målrettet og fleksibel bruk av kunngjøringskanaler og rekrutteringsmåter for ledige stillinger
- UiTs institutter skal utøve en fleksibel rekrutteringspolitikk som utnytter de ressurser som ligger i en bevisst karriereutvikling av egne ansatte, gode nettverk nasjonalt og internasjonalt og våre komparative fortrinn når det gjelder interessante arbeidsfelt
- UiT skal fortsatt bruke virkemidler som ekstra forskningstermin, ekstra driftsmidler og kalling til professor II-stillinger for å rekrutter kvinner til toppstillinger
- UiT skal utvikle/utprøve flere virkemidler, for eksempel startpakker, for å øke kvinneandelen i toppstillinger
- UiT skal gjøre bruk av insentivmidler til institutter/fakulteter som har gode tiltak for rekruttering av kvinner til toppstillinger

### **6.5.3 utfordringer**

- Utvikling av gode rekrutteringskanaler krever god kunnskap og involvering av faglig ansatte, slik at den mest hensiktsmessige kunngjørings-/og rekrutteringsformen blir benyttet
- Generasjonsskiftet i academia inntre seinere ved UiT enn ved de andre universitetene, dette medfører utfordringer når det gjelder konkurranse om attraktive medarbeidere

### **6.5.4 Ressurser og avhengighet**

- Tiltak som startpakker som kan inneholde stipendiatstillinger og andre elementer krever økonomiske ressurser.
- God ledelse og god lederstøtte
- Langsiktige planer for rekruttering ved avganger

- Fleksible tilsettingsprosedyrer
- Holdningsarbeid og individrettet ledelse som medfører riktig pensjoneringsalder for senioren

## **6.6 UiT skal øke rekrutteringen av talenter fra inn- og utland til ph.d.-programmer og øke rekrutteringen av internasjonale forskerprofiler med potensial for forskningsledelse. Universitetet skal bevisst utnytte de fortrinn som dette gir**

### **6.6.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg unge forskertalenter ved å legge til rette for internasjonal mobilitet gjennom personalpolitikk, regelverk og praktiske ordninger. UiT skal ha forskningsmiljøer av høy internasjonal kvalitet som tiltrekker seg internasjonale forskere med potensial for forskningsledelse.

### **6.6.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal legge til rette for at forskere, forskergrupper og fagmiljøer kan nå et høyt internasjonalt faglig nivå (jf 3.3.2 og 3.3.4).
- UiT skal etablere en personalpolitikk som tilrettelegger for økt forskermobilitet og som er harmonisert med prinsipper i *The European Charter for Researchers* og *The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers*. Det må sikres god forankring og eierskap i organisasjonen (jf 6.5.2).
- UiT skal etablere felles og helhetlige/hensiktsmessige rutiner for mottak av nytilsatte, herunder internasjonale forskere, som ivaretar den enkelte nyansattes individuelle behov i tråd med UiTs funksjon som *Local Contact Point* under EURAXESS Services (jf 6.3.2).
- UiT skal ytterligere styrke og videreutvikle utlysning av stillinger på den europeiske portalen EURAXESS Jobs samt vurdere universitetets øvrige rekrutteringskanaler (jf 6.5.2).
- UiT skal legge til rette for mer effektive og fleksible rekrutterings- og tilsettingsprosesser og være tydelig på sine komparative fortrinn.
- UiT skal gjennom sine informasjonskanaler synliggjøre forskningsmiljøer av høy internasjonal klasse, og tilrettelegge for god tilgjengelighet gjennom utvikling av gode nettsider og økt bruk av informasjon på engelsk (jf 5.2.2, 5.3.2 og 5.4.2).

### **6.6.3 utfordringer**

- Bygge attraktive forskningsmiljøer, spissing versus bredde.
- Skape kultur for å være fremragende, noe må velges bort.
- Ledere som tør å være innovative.
- Forutsigbarhet i ressurstildeling over tid.
- Harmonisering av Charter and Code versus nasjonalt regel-/rammeverk.
- Helhetlige integrasjonsprosesser, inkludert faglig integrasjon.

### **6.6.4 Ressurser og avhengighet**

- Strategiske beslutninger som er tydelig på prioriteringer.

- Ressurser, ev. omfordeling av ressurser til å kunne gjøre oppbygginger av forskningsmiljøer over tid, samt ressurser til utvikling av engelskspråklig informasjon.
- Målrettet og formalisert samarbeid og tydelig ansvarsdeling mellom berørte avdelinger i administrasjonen og mellom (sentral) administrasjon og øvrige enheter ved UiT.
- God forankring og formidling internt i organisasjonen av personalpolitikk, ordninger og tiltak.

## **6.7 *UiT skal kjennetegnes av godt samspill mellom de ulike aktører og nivåer i organisasjonen, og ha gode rutiner og systemer for intern kommunikasjon***

### **6.7.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

UiT skal gjennom organisasjonsstruktur ivareta effektiv styring og ledelse, og sikre ansatte innflytelse over egen arbeidssituasjon gjennom medbestemmelse og involvering. Samspillet mellom aktører og nivåer i organisasjonen skal være basert på gjensidig respekt, åpenhet og tillit. Det skal etableres helhetlige rutiner og systemer for kommunikasjonsflyt på alle nivåer. UiT skal ivareta behovet for effektiv styring og ledelse og skal oppleves som én organisasjon både innad og utad.

### **6.7.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- UiT skal legge til rette for god intern kommunikasjon gjennom å ta i bruk formelle og uformelle informasjons- og kommunikasjonskanaler, etablere helhetlige kommunikasjonssystemer og rutiner for medvirkning, innflytelse og tilbakemelding med utgangspunkt i organisasjonens behov.
- UiT skal videreutvikle og stimulere til fortsatt god dialog mellom ledere og tillitsvalgte på virksomhets- og driftsnivå, jf. Hovedavtale, lokal tilpasningsavtale, arbeidsmiljølov og Hovedtariffavtale.
- UiT skal gjennom HMS-prosjektet og i samarbeid med vernetjenesten, sikre god og forutsigbar samhandling. Lokal innflytelse innen de ulike arbeidsområder skal styrkes gjennom involvering og medvirkning.
- UiT skal etablere formelle og forutsigbare møteplasser som grunnlag for å fremme fellesskapet, sikre kollegial samhandling og formidling mellom nivåene (jf 6.8).
- UiT skal bruke prosjektorganisering som virkemiddel for å fremme samhandling og utvikling på tvers av enheter og nivåer.
- UiT skal fortsette arbeidet med å videreutvikle informative nettsider, og utvikle og ta i bruk intranett som grunnlag for å gi virksomhetens ansatte tilgang til relevant og nyttig informasjon.
- UiT skal se på helheten i de teknologiske kommunikasjonssystemene og utrede muligheter for deling av informasjon og samspill mellom systemene.
- UiT skal utarbeide en plan for intern kommunikasjon og tydeliggjøre intern kommunikasjon som et viktig lederverktøy.
- UiT skal implementere statens informasjonspolitikk på en måte som tydeliggjør ledernes ansvar for den interne kommunikasjonen.
- UiT skal sørge for at innkalling og sakspapirer gjøres tilgjengelig på nett i forkant av styremøter.

- UiT skal gjøre aktiv bruk av arbeidsmiljøundersøkelser for å undersøke tilfredsheten med den interne kommunikasjonen. (jf 6.3.2)

### **6.7.3 utfordringer**

- Videreutvikle møteplasser for å skape forutsigbarhet i formidlingen av intern kommunikasjon
- Fremme fellesskapet og det gode kollegiale samspillet på ulike nivå
- Etablere et lederskap som forvalter og anvender kommunikasjonsansvaret som virkemiddel for å påvirke organisasjonskulturen
- Organisere faglig samarbeid og dialog mellom enhetene

### **6.7.4 Ressurser og avhengighet**

- Prosjektressurser og partssammensatte utvalg som fremmer dialog og samhandling, herunder informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter, arbeidsmiljøutvalg og læringsmiljøutvalg
- Hensiktsmessige nettsider og eventuelt intranett.

## **6.8 *UiT skal ha åpen diskusjon og nær samhandling på alle nivåer, preget av engasjement, kreativitet, likeverd og toleranse.***

### **6.8.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Alle ansatte har ansvar for at arbeidsmiljøet preges av verdiene åpenhet, nærhet, akademisk frihet, engasjement, kreativitet og troverdighet.

### **6.8.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

- Hver enhet og hvert nivå i virksomheten må bruke allerede etablerte fellesarena til å konkretisere hvordan det felles verdigrunnlaget kan og bør komme til uttrykk i det daglige arbeidet (jf 6.7).
- Alle formelle møter skal ha en møteplan og et referat, som er tilgjengelig på nett.
- Ved rekruttering skal verdigrunnlaget komme til uttrykk både i presentasjon og i intervju med den enkelte kandidat.
- Veiledningsdokumentet for medarbeidersamtale skal inneholde spørsmål knyttet til verdigrunnlaget.
- UiT skal gjennom lederutviklingsprogrammer ha fokus på at ledere legger tilrette for at kvaliteten på arbeidet og arbeidsmiljøet er preget av det felles verdigrunnlaget.
- UiT skal utvikles en felles "vær-varsom"-plakat som bygger på de etiske retningslinjene og det felles verdigrunnlaget.

### **6.8.3 utfordringer**

- Den enkelte ansatte bør ha etablert forståelse for hvordan verdiene kommer til uttrykk i arbeidshverdagen. Det betinger deltakelse i de etablerte arenaene der konkretisering av verdiene kan foregå.
- Felles intervjuguide og veiledningsdokumentgjøres kjent og tas i bruk av ledere som rekrutterer og som har medarbeidersamtaler
- Skape fellesarenaer for konkretisering og formidling av felles verdier, og gjennomføre konstruktive diskusjoner om verdispørsmål i en virksomhet med store og uoversiktlige enheter og et mangfold av aktiviteter og stillingstyper.

#### **6.8.4 Ressurser og avhengighet**

- Konkretisering av felles verdier må settes på dagsorden i etablerte arenaer i enheter på alle nivåer
- Sette av ressurser til å utarbeide "vær-varsom"-plakat, nye veiledere for medarbeidersamtale og intervjuguide
- Verdiarbeid blir tatt inn som tema i forbindelse med lederutvikling

## 7 Mål for Infrastruktur 2009-2013

Følgende mål ble vedtatt for Infrastruktur:

- 1: UiT skal ha en infrastruktur med høy kvalitet og av tilstrekkelig omfang til at vi kan nå våre mål for utdanning, forskning og formidling.
- 2: UiT skal tilpasse fordelingsmekanismer, styring og kontroll av ressurser slik at dette støtter opp om satsinger, prioriteringer og måloppnåelse.
- 3: UiT skal redusere belastningen fra sin virksomhet på det ytre miljø.

### ***7.1 Mål 1: UiT skal ha en infrastruktur med høy kvalitet og av tilstrekkelig omfang til at vi kan nå våre mål for utdanning, forskning og formidling***

#### **7.1.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Utdanning, forskning og formidling avhenger av at nødvendig infrastruktur er tilgjengelig innenfor alle fag og disipliner og har tilstrekkelig kvalitet. Dette gjelder forskningsfartøy, klassiske vitenskapelige samlinger og digitale databaser, forskningsredskaper, dyrefasiliteter og vitenskapelige regnetjenester.

Universitetets infrastruktur innbefatter også bygninger, anlegg og leide lokaler med tilhørende bygningstekniske anlegg. IT-infrastruktur innbefatter både nettverk, maskinvare, programvare og supportfunksjoner knyttet til disse.

Ansatte og studenter (brukeren) er avhengig av at alle disse funksjonene spiller sammen og fungerer mest mulig effektivt ved at tjenestene og fasilitetene som tilbys er korrekt dimensjonert, tidsriktig implementert, lett tilgjengelig og enkle å ta i bruk.

Alle disipliner av forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid er avhengig av nødvendig infrastruktur av høy kvalitet for å kunne produsere FoU-resultater på internasjonalt nivå. Målet ses i sammenheng med alle virksomhetsmålene til KD under sektormål 2, og forstås som at UiT i strategiperioden skal sikre at eksisterende og ny infrastruktur ikke skal være en begrensende faktor for å nå de faglige målene i strategien.

Begrepet høy kvalitet forstås som den grad av estetikk, funksjonalitet og levetid som er tilstrekkelig for å oppfylle universitetets virksomhetsmål. Funksjonalitet innbefatter også oppfyllelse av krav i henhold til universell utforming.

Valg av kvalitetsnivå for universitetets infrastruktur bør videre ses i sammenheng med de totale kostnader for anskaffelse og drift sett over investeringsens levetid. Disse levetidskostnadene eller livssyklus-kostnadene ønskes redusert innenfor rammen av hva som anses å være tilstrekkelig kvalitet for å oppnå måloppfyllelse. Denne optimaliseringen betinger en avveining mellom investeringskostnader, drift- og vedlikeholdskostnader samt en grundig behovsanalyse. Dette medfører at begrepet

høy kvalitet blir et spørsmål om valg av riktig kvalitet for de ulike formål basert på en avveining mellom tilstrekkelig behovsdekning og levetidskostnader.

Universitetet skal videre påse at infrastrukturen som etableres er bærekraftig. Det innebærer at etablering av ny, og oppgradering av eksisterende infrastruktur uføres på en slik måte at fremtidige krav og behov kan oppfylles og levetid på anleggene forlenges. Dette for at UiT skal kunne tilby studenter og ansatte en kostnadseffektiv, tidsriktig og fremtidsrettet teknologisk plattform som gir dem et fortrinn i den internasjonale forskningskonkurransen.

## **7.1.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Det er stort behov for ny FoU-infrastruktur ved UiT, men tilfanget av finansiering i sektoren er generelt begrenset. Dette setter strenge krav til effektiv utnytting av eksisterende infrastruktur og ressurser, og fordrer satsing på innhenting av ekstern finansiering. UiT vil i strategiperioden blant annet (i uprioritert rekkefølge):

### ***Tiltak for infrastruktur forskning og utvikling***

- Stimulere til deltakelse i store, internasjonale infrastruktureknader (blant annet SIOS og EISCAT 3-D), samt legge til rette for andre søknader om ekstern finansiering av FoU-infrastruktur.
- Bistå planleggingen av nytt isgående forskningsfartøy.
- Bidra til opprettelse av nytt senter for klima og miljø i Tromsø.
- Opprette et forum for tekniske fellestjenester som får i oppgave å løpende vurdere organisering, ressursituasjon, faglige behov og kapasitetsutnytting. Det skal særlig legges vekt på bedre samordning og utveksling av tjenester.
- Samlokalisere all virksomhet knyttet til mekanisk verkstedvirksomhet i det nye Teknologibygget.

### ***Tiltak for IKT-infrastruktur***

- Det skal tilbys en IT-infrastruktur, tjenester, applikasjoner og løsninger som gjør forskeren bedre i stand til å konkurrere internasjonalt med sin forskning.
- Utarbeide en serviceerklæring for IT-infrastrukturen om hva brukeren kan forvente av IT-tjenesten på og utenfor campus.
- Den beregningsintensive forskningen skal gis gode rammebetingelser gjennom en fokusert satsing på tungregning som forskningsverktøy.
- Utnytte mobile plattformer til å nå nye og eksisterende brukere, samarbeidspartnere og kunder.
- Harmonisere den fysiske A/V infrastrukturen i undervisningsrom (presentasjon) og på tjenestesiden (produksjon).
- Introdusere fysisk kontor- og møteinfrastruktur som inviterer til samhandling, med tilgang til spesielløsninger som store skjermer, presentasjonssystemer, A/V, kommunikasjon og samhandlingsverktøy.
- Infrastruktur skal skilles fra tjenestelag ved utnyttelse av teknologier som virtualisering, grid og cloud computing.

- Der dette er naturlig skal det arbeides for løsninger som kan nyttegjøres i hele UH-sektoren.
- Brukerens data skal forvaltes i sikre og kontrollerbare omgivelser med høye krav til integritet, kvalitet, tilgjengelighet og ytelse.
- Etablere en høyhastighets nettinfrastruktur med prioritering som gjør lokasjon mindre viktig ved etablering av tjenester (f.eks. lambda-nett, grid, cloud).
- Brukernære tjenester skal primært tilbys gjennom nettleseren.
- Det skal i størst mulig grad benyttes åpne standarder og filformater.
- Etablere tjenester som lar formidlere, forskere og undervisere enkelt knytte sammen elektronisk informasjon og presentere dette på nye måter (f.eks. mashup).
- Etablere funksjonelle kanaler for formidling av levende medier (f.eks. youtube, slideshare).
- Etablere fleksible samhandlingssystemer som fremmer åpenhet, engasjement, kreativitet og delingskultur gjennom åpne diskusjonsfora, deling og formidling av tekst, media og annen informasjon. Tjenesten må være enkel å bruke og kunne nås fra hvor som helst, når som helst. Tjenesten vil også støtte opp om målet om nyskapende tilnærming til praksis i utdanningen, samt tiltaket om økt bruk av IKT i samhandling med praksisstedene og studentene i praksis.
- Invitere til økt kontakt og samhandling med randsone og industri gjennom å inkludere tidligere studenter og ansatte i samhandlingssystemene (alumni).

### **Tiltak for infrastruktur bygg og anlegg**

- *Oppgradering av ventilasjonsanlegg i Realfagbygget fløy C*  
Realfagbygget inneholder en fløy for laboratorievirksomhet for utdanning og forskning innen kjemi. Oppgradering av ventilasjonsanlegget, samt installasjon av nye avtrekkskap og kjemikalieskap er prosjektert og arbeidene starter medio oktober -09. Forventet byggetid er ca. 8 mnd. Prosjektet betinger finansiering innenfor ordinær ramme 2010
- *Utskifting av fasader og takteking på Realfagbygget*  
Realfagbygget ble ferdigstilt i 1978 og er den eldste bygning på campus Breivika. Det foreligger pålegg fra Arbeidstilsynet om fjerning av asbestholdige plater fra yttervegg på bygningen. Både innvendige og utvendige plater inneholder asbest. I tillegg er det avdekket konstruksjonsfeil i utvendig kledning som har ført til vanninntregning med påfølgende sopp og muggproblematikk i store deler av bygningen. Konsulentutredninger viser at problemene skyldes feil i utføringen, og at det er mest hensiktsmessig å foreta utskifting av alle yttervegger, inkl. vinduer. Arbeidene er prosjektert og utførelse starter i oktober -09. Forventet byggetid er ca. 16 mnd. Prosjektet betinger finansiering innenfor ordinær ramme 2010
- *Magasinbygg i Breivika for Tromsø Museum*  
Behov for sikring av samlingene ved universitetsmuseene er omtalt i stortingsproposisjonen "Tingenes tale". Kunnskapsdepartementet har på grunnlag av dette bedt universitetet fremme forslag til romprogram for et magasinbygg i Breivika. Romprogrammet ble oversendt KD sommeren -09. Magasinbygget vil være første byggetrinn for et samlet museum i Breivika.

Prosjektet avhenger av bevilgning over statsbudsjettet. Et langt tidsperspektiv på realisering av magasinbygget kan medføre forringelse av museets samlinger og verdier.

- *Nybygg for medisin og helsefag, trinn 2 (MHII)*

Prosjektet omfatter ca. 19 000 kvm nybygg og ca. 2 000 kvm ombygging i eksisterende MH-bygget og skal gi nye lokaler for ca 1000 studenter ved helsefagutdanningene og medisinstudiet. I programdokumentene har universitetet lagt vekt på behovet for generalitet i de nye lokalene slik at anlegget kan tilpasses behovene ved Fakultet for helsevitenskap med god samordning av studietilbudene innen medisin og helsefag.

Prosjektet betinger bevilgning over statsbudsjettet.

- *Teknologibygget*

Teknologibygget, byggetrinn 1 (ca. 7000 kvm brutto) er under planlegging i tilknytning til Realfagbygget på campus Breivika. Bygningen er tiltenkt Institutt for fysikk og teknologi, Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet, Troms geofysiske observatorium, samt skipssimulator og tungregnemaskin. Ramme- og romprogram ble oversendt Kunnskapsdepartementet i mars -09. Statsbygg mottok i mai -09 oppdragsbrev fra Kunnskapsdepartementet hvor KD ber Statsbygg om å føre frem prosjektet fram til forprosjekt. Videre bes det om at KD underveis forelegges foreløpig løsningsforslag før prosjektet føres frem til skisseprosjekt og forprosjekt. Statsbygg tar sikte på å kunne fremlegge løsningsforslag i løpet av oktober -09. Ved universitetet er det etablert brukergruppe som ledes av Avdeling for bygg og eiendom. Prosjektet vil finansieres over kap. 1580 i statsbudsjettet.

Dersom det ikke oppnås ønsket fremdrift i prosjektet, samt departementbevilgning kan universitetet stå uten tilfredsstillende lokaler for Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet. Dette har sammenheng med Tromsø kommunes utbyggingsplaner for eiendommen hvor IIS i dag er etablert.

- *Nybygg for Institutt for lærerutdanning og pedagogikk*

Universitetsstyret fattet i sak S42-09 vedtak om å gi universitetsdirektøren fullmakt til primært å inngå avtale med Statsbygg Nord om oppføring av nybygg i Breivika for Institutt for lærerutdanning og pedagogikk. Arealrammen er satt til maks 10 000 kvm. Prosjektet forutsettes finansiert over Statsbyggs kurantmidler. Dersom det ikke er mulig å realisere nybygg gjennom samarbeid med Statsbygg, vil det bli søkt løsning med privat utbygger.

Med bakgrunn i styrevedtaket har universitetsdirektøren rettet henvendelse til Statsbygg om realisering av nybygg. I brev av 25.08.09 stiller Statsbygg seg positiv til prosjektet under forutsetning av budsjettmidler og at universitetet har dekning for husleie innenfor eksisterende budsjetttrammer. Videre er forutsetningen for UiT at eksisterende leieavtale for Mellomveien 110 (utløper i 2022) kan overføres til nybygg i Breivika. Statsbygg vil komme tilbake med nærmere svar i løpet av oktober -09 når konsekvensene ved at UiT flytter ut av Mellomveien 110 er nærmere vurdert.

Universitetet i Tromsø har nedsatt brukergruppe som ledes av Avdeling for bygg og eiendom. Romprogrammering vil utføres med bistand av ekstern arkitekt.

Prosjektet er avhengig av at fremtidig husleie kan dekkes innenfor UiTs egne budsjettammer. I tillegg er det usikkerhet knyttet til overføring av leieavtalen for Mellomveien 110 til Breivika, samt Statsbyggs finansiering av byggeprosjektet.

- *Avhending/alternativ bruk av Nordlysobservatoriet*

Ved ferdigstilling av Teknologibygget vil Institutt for fysikk og teknologi flytte fra universitetets eiendom Nordlysobservatoriet og til campus Breivika.

Eiendommen Nordlysobservatoriet ble gitt i gave fra Tromsø kommune på 1920-tallet. I klausulen for gaven heter det "...at parsellen skal tilbakeføres vederlagsfritt til Tromsø kommune hvis den ikke benyttes til sitt opprinnelige formål, nemlig drift av Nordlysobservatorium". I dialog med Tromsø kommune opplyses det at klausulen er juridisk bindende for kommunen og en eventuell sletting av denne må behandles politisk (kommunestyre/formannskap).

Kongsberg Satellite Service (KSAT) er etablert på universitetets eiendom ved Nordlysobservatoriet. Byggetillatelse til oppføring av anlegget er gitt av Tromsø kommune i flere runder de siste 20 årene. KSAT har signalisert et behov for en mer forutsigbar løsning og ønsker primært å kjøpe hele eller deler av eiendommen.

Med bakgrunn i dette har universitetet bedt ekstern jurist om bistand for vurdering av klausulen på eiendommen og universitetets muligheter for avhending. Eiendommen er taksert til i underkant av 70 mill. kr. som er markedspris uten klausul. En avhending med klausul vil redusere markedsprisen betraktelig. Verdien av bygningene er taksert til 18,8 mill. kr.

Universitetet i Tromsø vil med bakgrunn i anbefaling fra ekstern jurist søke avklaring med Tromsø kommune, KSAT og Kunnskapsdepartementet om avhending/videre disponering av Nordlysobservatoriet.

Dersom klausulen ikke oppheves helt eller delvis, kan eiendommen være verdiløs for universitetet. Det vil videre være store utfordringer knyttet til gjenbruk av bygningene, og en alternativ bruk for universitetet vil betinge festeavtale med Tromsø kommune.

- *Avhending av personalboliger*

Universitetet eier i dag 73 borettslagsleiligheter og 22 selveierboliger som kan leies ut som tjenesteboliger. I tillegg disponerer universitetet 37 leide boenheter for korttidsopphold.

Universitetsstyret ga i sak 175-01 universitetsdirektøren fullmakt til å foreta endringer i boligmassen for å kunne tilpasse den til de gjeldende behov. Universitetet har i lengre tid hatt en overkapasitet på personalboliger i forhold til etterspørselen. Spesielt større familieboliger og boliger med usentral beliggenhet har i stor grad stått tomme. Universitetet vil derfor avhende 20 borettslagleiligheter i Kroken innen 2013. Disse har i lang tid hatt et lavt utleiepotensial og et salg antas derfor ikke å påvirke universitetets tilbud av tjenesteboliger nevneverdig. Et salg forventes å frigjøre ca 30 mill. kr som kan anvendes i forbindelse med rehabilitering av bygg på campus.

- *Avhending av annen eiendom*

Universitetet har fått testamentert eiendommen "Seljestad" på Finnsnes, Denne er regulert til bolig og friområder. Universitetet har engasjert advokatfirmaet Steenstrup Stordrange AS for avhending av eiendommen. Dette antas gjennomført i 2010, og anslås å kunne frigjøre 6 – 7 mill. kr.

- *Samlokalisering av Det kunstfaglige fakultet – kort og lang sikt*

1. og 2. årskull ved Kunstakademiet er lokalisert i leiebygg på Strandvegen 8. Sommeren -09 ble det etablert lokaler for 3. årskull i arealer til Troms fylkeskommune på Kysten. Ny leieavtale med Tromsø kommune om Strandveien 8 er under reforhandling, men kommunens planer for disponering av eiendommen i fremtiden vanskeliggjør mulighetene for en langsiktig leiekontrakt. Tromsø kommune signaliserer 6 mnd oppsigelsestid for ny avtale. Det bør derfor snarest iverksettes romprogrammering for avklaring av behov for Kunstakademiet med lokalisering primært i universitets egen bygning på Breivang. Det tas sikte på at programmeringsarbeidet gjennomføres med egne ressurser i Avdeling for bygg og eiendom.

I følge fakultetsledelsen har det kunstfaglige fakultet har prekære infrastrukturelle behov. Fakultetets undervisningsrom, verksteder og eksponeringsrom samt kontorer er spredt på fire ulike adresser på den sørlige delen av Tromsøya. Driften av fakultetet er derfor unødvendig kostbar og tungvint. I løpet av perioden 2009-2013 trenger Kunstakademiet nye administrasjons-, undervisnings- og eksponeringslokaler. Musikkonservatoriet har også for få kontorer, undervisnings- og eksponeringsrom. I tillegg kommer behovet for særskilt tilrettelagte rom og lokaler for undervisningen i musikk, drama og dans i lærerutdanningene i det nye bygget på campus Breivika som skal huse lærerutdanningene.

Med bakgrunn i universitetets langsiktige hovedmål om samling av all aktivitet på campus Breivika bør det startes planlegging av en samlokalisering av fakultetets aktiviteter.

Det er videre både i universitetets, fakultetets, de ansattes og studentenes interesse at man nå tar aktive skritt for å starte planleggingen av en samlokalisering av fakultetets aktiviteter. Dette er også viktig sett i lys av UiTs langsiktige hovedmål om samling av all aktivitet på campus. Det kunstfaglige fakultet har derfor foreslått følgende fremdrift:

*Universitetet i Tromsø utarbeider i løpet av perioden 2009-2013 en handlingsplan for fakultetets samlede lokalitetsbehov.*

*Universitetet i Tromsø etablerer i løpet av perioden 2009-2013 faste lokaler for Kunstakademiet.*

*Universitetet i Tromsø sikrer at det etableres særskilt tilrettelagte rom og lokaler for undervisningen i musikk, drama og dans i lærerutdanningene i det nye bygget for lærerutdanningene i Breivika.*

Kunstnerisk formidlingsaktivitet må i stor grad skje der øvrig kunstnerisk aktivitet skjer. Derfor samarbeider fakultetet ofte med eksterne arrangører og spille-/visningssteder noe som gjør at svært mye av fakultetets formidlingsaktiviteter foregår utenfor fakultetets lokaler - ofte i Tromsø sentrum, men også i stor grad utenfor byen i resten av landsdelen, nasjonalt og internasjonalt. Dette betyr at framtidig planlegging av fakultetets behov for lokaler må imøtekomme behovet for eksponeringslokaler og -arenaer sentralt i Tromsø sentrum.

- *Renovering av Breivang*

Universitetet kjøpte høsten 2006 gamle Breivang videregående skole fra Troms fylkeskommune. Bygningen har vært disponert til Tromsundersøkelsen og midlertidig lokalisering av Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt, men vil kreve omfattende renovering før det kan inngå som permanent arealressurs for universitetet.

Breivang vil bli stilt til disposisjon for NT-fakultetet i forbindelse med renoveringsarbeidene i Realfagbygget. Det utføres ikke utbedring i denne sammenheng.

Det er ennå ikke avklart hvilken fremtidig bruk bygget skal ha. Totalkostnader for rehabiliteringen vil sterkt avhenge av hvilken funksjon bygget blir tiltenkt. Deler av bygningen kan stilles til disposisjon for Kunstakademiet. Øvrig del av bygningen kan planlegges for kontorfasiliteter, og magasin for universitetsbiblioteket. Avdeling for bygg og eiendom vil snarest starte romprogrammering for kartlegging av behovet til Kunstakademiet. Parallelt vil det bli vurdert om bygningen er egnet som fjernmagasin for biblioteket.

Finansiering av renoveringsarbeidene må dekkes over budsjettammen til Avdeling for bygg og eiendom. Det foreløpige anslaget for renovering av bygget er i størrelsesorden 60 mill. kr

- *Renovering Universitetsbiblioteket*

Universitetsbiblioteket er 2. byggetrinn i campus Breivika og var ferdigstilt i 1982. Bygningen vil i løpet av en 10-års periode ha behov for renovering. Dette spesielt med tanke på tekniske anlegg og oppgradering av funksjonalitet. Mindre deler av bygningen er renovert som følge av bruksendring, og inngangsparti og foajé omfattes av prosjektet informasjonssenter for HSL-fak. og UB. Nye læringsformer (bruk av nettbasert informasjon, problembasert læring, etc.) krever alternative læringsarenaer og fleksible studentarbeidsplasser, i tillegg til de tradisjonelle. Dette utløser behov for ombygging og omdisponering av areal.

Tiltaket betinger avsetning av tilstrekkelige investeringsmidler.

- *Informasjonssenter HSL-fak/UB*

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning har svært spredt lokalisering og behovet for et felles informasjonssenter for studentene er stort. Behovet for fakultetet er sammenfallende med innspill fra Universitetsbiblioteket. En samling av tjenestene i tilknytning til biblioteket, sentralt på campus Breivika, vil være en forutsetning for en vellykket samlokalisering av de fleste institutter under fakultetet og et samlet studentmiljø. I tillegg vil senteret medføre en mer effektiv bruk av bygningsmessige ressurser.

Planlegging av informasjonssenteret pågår, og Avdeling for bygg og eiendom omtaler prosjektet i budsjettinnspill for 2010. Prosjektet må finansieres utenfor den ordinære rammen til Avdeling for bygg og eiendom.

- *Læringsmiljø – læringscenter*

Det er i dag en økende forståelse for sammenhengen mellom fysisk planlegging og studiekvalitet. Nye læringsformer stiller nye krav til utforming og tilrettelegging av lokaler. Universitetet i Tromsø er for en stor del utformet for tidligere tiders læringsformer, dvs forelesninger og individuell fordypning. I dag er prosjektarbeid, kollokvier og samarbeid en viktig del av studentenes hverdag. Dette krever andre typer læringsarenaer enn de tradisjonelle. Det vises til vedtak i LMU sak 28/08 som setter fokus på *nye læringsformer og andre læringsarenaer utenom de tradisjonelle undervisningsfasiliteter...*

Det er stor konkurranse mellom undervisningsinstitusjonene om å tiltrekke studenter og undervisningspersonell. I denne konkurransen må UiT videreutvikle campus som en faglig/sosial møteplass og fremme opplevelse og trivsel. I dette inngår omdisponering av fellesrom og myldrearealer iht de nye studieformene, implementering av *læringssenter* ved bibliotekene, etablering av kollokvierom, samtalekroker, fleksible studentarbeidsplasser mv. Avdeling for bygg og eiendom har igangsatt planlegging av enkelttiltak av denne type. For å gjennomføre denne type prosjekter i noe større omfang kreves midler ut over ordinære tildelinger.

### 7.1.3 utfordringer

- Rekruttering av medarbeidere med rett kompetanse
- Finansiering
- Behov for infrastruktur meldes tidlig i avklaringsprosessen
- Opprettholdelse av virksomheten under bygging/utvikling
- Reguleringsmessige forhold
- Eksterne leieforhold
- Fremtidige avsetninger til byggetiltak
- Eksternt finansierte prosjekter fører til omprioritering av planlagte prosjekter
- Uklare (ikke definerte) brukerbehov fra fakultet/enheter/eksterne samarbeidspartnere
- Det må klarere defineres hvilke ansvarsområder som ilegges hvilke avdelinger når det gjelder etablering av IT-løsninger.
- Samarbeid på tvers av avdelinger i Administrasjonen og mot UVETT er en nødvendighet for å bringe tjenester over til nytt nivå.
- Dialog med andre universiteter og høgskoler om etablering av sektorvise løsninger, evt. bidra til utvikling av nye løsninger.
- Bygge opp overlappende kompetanse blant personellet for å bygge bedre målforståelse og redusere sårbarhet.
- Finne ut hvilke fagområder/personer som er motiverte og skaffe insentiver for å sikre at nye teknologier og løsninger hurtig blir tatt i bruk.

### 7.1.4 Ressurser og avhengighet

- Salg av fast eiendom for finansiering av renoveringsprosjekter (NOBS, personalboliger, etc)
- Løpende leieforhold (oppsigelser, etc)
- Avklaring av interne behov (fak./enheter)
- Avklaring interne leieforhold (hvem skal disponere hva)
- Prioritering av UiT i Statsbudsjettet (tiltak nybygg)

- Statsbyggs finansieringsmuligheter (nybygg ILP)
- Kompetansebygging for å imøtekomme nye krav og behov
- Midler til utvikling av infrastruktur og nye løsninger der dette er nødvendig for å bringe UiT foran
- En opprustning av kontormaskinparken og da spesielt A/V-løsninger og applikasjoner på arbeidsplassen for å understøtte undervisningsprosessen.

## **7.2 Mål 2: UIT skal tilpasse fordelingsmekanismer, styring og kontroll av ressurser slik at dette støtter opp om satsinger, prioriteringer og måloppnåelse**

### **7.2.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Mål 2 har sammenheng med sektormål 4 fra Kunnskapsdepartementet; *”Universitetet i Tromsø skal organisere og drive sin virksomhet på en slik måte at samfunnsoppdraget blir best mulig ivaretatt innenfor rammen av disponible ressurser.”*

Mål og handlingsplaner innenfor *Infrastruktur* skal hovedsakelig bidra til å støtte opp under virksomhetsmål og aktiviteter innenfor *utdanning, forskning og formidling* slik at disse nås. Aktivitet og handlinger innenfor *Infrastruktur* vil derfor avgrenses til å være støttefunksjoner som støtter opp om universitetets faglige mål.

Med *fordelingsmekanismer* forstås i denne sammenheng budsjettfordeling, fordeling og prioritering av ressurser mellom ulike fagområder/faglig aktivitet, herunder arealer, utstyr, kompetanse, forvaltning av infrastruktur (nett, A/V, systemer), mekanismer for iverksetting av nye satsinger. Bygge på eksisterende løsninger og infrastruktur der dette er mulig, ”Cost of change”.

### **7.2.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Nedenfor følger ulike konkrete handlinger innen forskjellige områder og i uprioritert rekkefølge.

#### *Budsjett, budsjettmodell og budsjettfordeling:*

Gjennomgå og etablere rutiner og strukturer i budsjettfordelingsprosessen slik at ressurser fordeles i tråd med overordnede mål, satsinger og prioriteringer

Evaluere og følge opp virkningen av innføring av ny budsjettfordelingsmodell.

Tilpasse denne ved behov slik at den bygger opp om mål, satsinger og prioriteringer, og at modellen gir ønsket input i forhold til incentiver.

#### *Ressursforvaltning:*

- Gjennomgå ordningen med arealfordeling og internhusleie med sikte på å oppnå en optimal utnyttelse av lokaler til undervisning, forskning og øvrige faglig aktivitet. Etablere et prosjekt som i løpet av 2010 legger frem forslag til ny ordning
- Til enhver tid gjennomgå og evaluere dimensjonering av ressursfordeling mellom administrasjon og undervisning, forskning og formidling. Nye administrative systemer og samordning av ressurser i fusjonen, vil kunne endre denne fordelingen

- Sikre en effektiv ressursforvaltning innen innkjøpsområdet. Etablere rammeavtaler og samordne avtaler for å oppnå best mulig vilkår (pris og andre kjøpsfordeler)
- Etablere prosjekt for utredning av behovet for undervisningsrom og studentarbeidsplasser, og muligheter for omdisponering av areal. Dette med bakgrunn i informasjon fra rombookingsystemet Syllabus og visuelle befaringer. Det er grunnlag for å anta at mengde undervisningsrom og "stille" studentarbeidsplasser er overdimensjonert for universitetet som helhet. Behovet for nye kontorarbeidsplasser for ansatte og kollokvierom for studenter er sterkt økende. Arealbruken bør derfor kartlegges og omdisponering av lokaler vurderes.

*Rapportering:*

- Etablere rutiner, strukturer og innhold i rapportering som angir resultater på de mål som er satt. Dette gjelder spesielt for administrative systemer som Agresso, Paga, FS, Frida.
- Rapporteringsmekanismene må tilrettelegges og gjøres tilgjengelig for ulike målgrupper som f.eks;
  - Departementet og øvrige eksterne aktører (NFR, EU etc)
  - Universitetsstyret
  - Universitetets administrative ledelse
  - Fakultetene
  - Enkeltforskere
  - Prosjektledere

*Kompetanse:*

- Sikre tilgjengelig og tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre nødvendige handlinger.
- Gjennomgå kompetansebehov ved nytilsetninger og vakanser.

*IKT:*

- Etablere kjøreregler (policy) for digital formidling og samhandling på nett.
- Definere IT-kildesystemenes rolle og krav til integrasjon mellom disse og omkringliggende IT-systemer, samt definere livssykluser og endringsrutiner for IT-kildesystemer (change management).
- Etablere automatiserte rutiner for oppretting av nye brukerkontoer basert på IT-kildesystemer.
- Tilby en global kontaktliste/katalog der man enkelt kan nå relevante ressurspersoner knyttet til emner og områder man arbeider innenfor.
- Den fysiske infrastrukturen (nett, A/V, servere, klienter) må kartlegges kontinuerlig og det må etableres en plan for gradvis oppgradering av denne.

### **7.2.3 utfordringer**

Pågående arbeid med fusjonen vil kunne påvirke tidsplaner, handlinger og prioriteringer. Fusjonsarbeidet er ennå ikke slutført, og utvikling, resultater og konsekvenser av det arbeidet som nå gjennomføres, kan endre fremtidsbildet. Nye fusjoner kan komme til, og dette vil igjen påvirke fremtidige mål, prioriteringer og aktivitet. Mål og handlingsplaner er utarbeidet ut fra det ståsted hvor universitetet er i

dag. Men raske endringer i omgivelser og rammebetingelser, kan gjøre det nødvendig å revidere mål og handlingsplaner i planperioden.

*IKT:*

- En klar strategi og policy avklaring på området med belønningsmekanismer for å få ting gjennomført hurtig og med gjennomslagskraft.
- Sørge for at IT-funksjonen får jevnlig tilbakemelding fra brukere på oppfatning av tjenestenivå og tjenestekvalitet. Etablering av kontaktpunkter og møteplasser.
- I størst mulig grad unngå etablering av doble løsninger innenfor samme tjenestesegment for bedre konsolidering av kompetansebygging og overlapping.
- Systemeierrollen må defineres og synliggjøres.
- Forholdet mellom systemeier og IT-avdelingen som tjenestetilbyder må klargjøres bedre. Det må differensieres mellom forslag, behov, krav og krise.
- Rollen som "kvalitetssikrer" og "Change management" må defineres og etableres.
- IT-avdelingen må involveres tidlig i prosesser som angår nyanskaffelser, nye bygg, ol. der IT kan spille en rolle.

#### **7.2.4 Ressurser og avhengighet**

Det må settes av tilstrekkelige ressurser og kompetanse slik at arbeidet med måloppnåelse innenfor ovennevnte punkter slik at dette arbeidet kan prioriteres innenfor planperioden.

*IKT:*

- Sikkerhetsteamet (CSIRT) må videreutvikles og evt. utvides i funksjonalitet.
- Vaktordningen må være funksjonell.
- Midler til økte lisensutgifter for å unngå etablering av doble løsninger.
- Midler til harmonisering og vedlikehold av A/V-infrastrukturen slik at underviseren kan ha klare forventninger til de IT-tekniske løsningene i undervisningssituasjonen.
- Midler til etablering og drift av høyhastighetslinjer mellom UiTs ulike satellittenheter i regionen for en mest mulig sømløs sammenkobling av tjenester over distanse.

### **7.3 Mål 3: UiT skal redusere belastningen fra sin virksomhet på det ytre miljø**

#### **7.3.1 Tolkning av målet og sammenheng med virksomhetsmål**

Alle statlige virksomheter er pålagt å ha miljøledelse som en integrert del av virksomhetens styringssystem, jf St.prp.nr 1 (2001-2002) Miljøledelse er et verktøy for å øke bevisstheten om konsekvensene av egen virksomhet og sette i gang et systematisk arbeid for å endre virksomheten i en mer miljøvennlig retning.

. De fire satsingsområdene for miljøledelse er innkjøp, avfall, transport og energi.

Driften av UiT gir i dag utslipp til både luft, vann og jord, samt at naturressurser blir brukt til produksjon av ulike produkt. Hovedmålet for miljøledelse ved UiT er at institusjonen kontinuerlig skal arbeide for at driften endres i en miljøvennlig retning slik at belastningen på det ytre miljø blir minst mulig. Ved å endre driften i en miljøvennlig retning kan UiT bli en drivkraft i utviklingen av et samfunn som ikke forringer miljø- og naturgrunnet for fremtidige generasjoner. Miljøledelse skal være en integrert del av UiTs styringssystem. Miljøbevissthet skal prege alle deler av virksomheten, og gi ansatte og studenter en bevisst holdning til betydningen av egen innsats for en bærekraftig utvikling.

### **7.3.2 Konkrete handlinger som skal føre til måloppnåelse**

Det henvises til Handlingsplan for Miljøledelse 2010 – 2011 som fremmes for universitetsstyret høsten -09 for gjennomføring av konkrete tiltak.

*Konkrete handlinger (uprioritert) som skal føre til måloppnåelse.*

- Redusere avfall og forsøpling innen IT ved innføring av LEAN-prinsipper og resirkulering.
- Stille konkrete miljøkrav til produkter og prosesser ved innkjøp.
- Redusere papirforbruk ved innføring av konteringsløsninger for både ansatte og studenter.
- Etablere og videreføre IT- og driftsovervåklingsløsninger som bidrar til reduksjon av strømforbruk, og økt varmegjenvinning.
- Maksimere levetid på IT-infrastruktur og annet teknisk utstyr ved å sikre at utstyret opererer under optimale forhold.
- Etablere og ta i bruk teknologier som kan bidra til fullverdig samhandling over distanse, og derav redusere behovet for reising.
- Fremme tiltak for kollektivtrafikk og fremkommelighet for myke trafikanter.
- Prosjektere energigjenvinning for fremtidig tungregnesenter (Teknologibygget)
- Iverksette utredning med tanke på innføring av parkeringsavgift for ansatte og studenter.

### **7.3.3 Utfordringer**

- IT-funksjonen må inkluderes tidlig i prosesser der den spiller en rolle for miljøet.
- Infrastrukturbehov generelt må meldes tidlig for å sikre god planprosess som ivaretar miljøhensyn.
- Ved evaluering av investeringer / driftsmessige forhold kan miljøhensyn i enkelte tilfeller stå i motstrid til hensynet til økonomisk mest fordelaktige løsning for universitetet isolert sett.

### **7.3.4 Ressurser og avhengighet**

- Midler til besparelser av ytre miljø må utløses allerede ved planlegging av bygg, evt. spilles inn som tiltak til en nasjonal miljøplan for det offentlige.
- Miljøtiltak som innebærer reduksjon i funksjon, bekvemmelighet eller lignende for brukerne må forankres i universitetets ledelse.