

# Hørings svar fra prorektor for FOU om utvikling av HiOAs strategi for perioden 2017-2024

Etableringen av Norges neste universitet er ikke bare signifikant på grunn av dets størrelse, men også på grunn av dets *rolle*. Det er et universitet med nær tilknytning til samfunnslivet rundt seg, til arbeidslivet, til industri og næringsliv, til velferdssamfunnets yrker. Det er universitetet med Norges største profesjonsutdanninger, substansiell samfunnsvitenskapelig forskning og utdanning, og omfattende arbeidsplassering og praksis for sine studenter. Og det er et universitet med substansielle fagmiljøer og studieprogrammer i teknologi.

HiOAs nåværende strategi er en strategi for å gjøre HiOA til et universitet. Nå står vi like ved å oppnå det målet, og det er på tide med en ny strategi; en strategi for å de første stegene *som* et universitet. Rektors høringsnotat datert 3. mars 2017 beskriver et utkast til den nye strategien. For å ikke låse høringsinstansene for mye opp til forslaget som er lagt fram, er forslaget ikke en for ferdig løsning. Det gir mulighet for høringsinstansene til å både fylle inn mer, og ta et skritt tilbake og se forslaget i perspektiv. Høringsnotatet beskriver følgende komponenter:

1. Et forslag til det nye universitetets visjon, verdier, formål og profil. Disse utgjør grunnlaget eller utgangspunktet for strategien.
2. Ett sett hovedmål og handlingspunkter. Disse utgjør strategien.
3. En oppdeling av strategiens mål og handlingspunkter i fem grupper, kalt *dimensjoner*, med ett hovedmål for hver dimensjon, og for hvert hovedmål (eller hver dimensjon), et sett med underpunkter under overskriften "vi skal".

Høringsnotatet ber om følgende:

1. *Svarer forslaget på de utfordringer det nye universitetet vil stå overfor i årene som kommer?*
2. *Kommenter på, og foreslå eventuelle endringer til visjon, verdier, formål og profil*
3. *Kommenter på, og foreslå eventuelle endringer til de fem foreslåtte dimensjonene og hovedmålene til disse*
4. *Ta stilling til de ulike forslagene til underpunkter til hvert hovedmål*

## 1 Svarer forslaget på utfordringene?

*Spørsmål: "Svarer forslaget på de utfordringer det nye universitetet vil stå overfor i årene som kommer?"*

Det korte svaret er "ikke helt".

Strategi er noen ganger beskrevet som en plan på et høyt nivå (altså ikke detaljert) for å oppnå ett eller flere mål under forhold med usikkerhet, og utviklingen av en strategi går da ut på å sette mål, identifisere forhold som kan påvirke oppnåelsen av målene, bestemme tiltak for å nå målene, og identifisere ressursene til å utføre handlingene. I virksomhetsstrategier bestemmer man mål og tiltak på et relativt høyt nivå, og flytter mer konkrete tiltak og ressursfordeling til handlingsplaner som utvikles i etterkant av strategien. Forskjellen på strategier til handlingsplaner går i stor grad på

detaljgrad, hvor handlingsplaner beskriver i mer detalj hvordan strategier vil bli iverksatt for å oppnå målene.

Forslaget som er sendt ut på høring tar oss viktige steg i retning av en god strategi. Jeg mener imidlertid strategien bør utvides med flere overordnede mål og tiltak:

- *Flere og tydelige mål:* Jeg mener strategien bør ha noen flere, og tydelige, mål.
- *Flere og tydelige tiltak:* Høringsnotatet har tatt den posisjonen at tiltakene primært skal identifiseres i det etterfølgende planarbeidet. Jeg tror strategien i større grad bør inkludere flere tydelige (men overordnede) tiltak for å nå hovedmålene, og tydelig skille mellom undermålene og tiltakene.

Dette står ikke i kontrast til at strategier skal være tydelige, ei heller at strategier ikke skal dekke for bredt, men beskrive en tydelig retning og tydelige, spissede mål. Det er heller en observasjon om at strategien er mer vag enn den trenger å være, og gir institusjonen for lite *handlingskraft*.

Jeg vil her gi noen eksempler på strategiske områder som bør reflekteres i strategien. Senere i dette notatet vil jeg gi eksempel på *hvordan* disse områdene kan adresseres i strategien.

- *Forskning:* Det er for lite om forskning i høringsutkastet til strategi. En endelig strategi bør ha en betraktelig tydeligere forskningsstrategi. Dette er nødvendig, siden HiOA leverer svakere på forskningssiden enn andre universiteter i Norge. Kunnskapsbegrepet, som benyttes i strategiforslaget, er for generelt til at strategien gir handlingskraft. Strategien bør i større grad behandle kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling separat for å gi forskning, utviklingsarbeid og innovasjonsarbeid de tydelige mål og tiltak som trengs for å heve området.
- *Utdanning:* Strategien er ikke sterk på å gi tydelige mål for utdannelsene våre. Se for øvrig forrige punkt.
- *Forskerutdanningen:* Dette er et av de viktigste områdene vi vurderes på i overgangen til å bli universitet. Forskerutdanningen er både en forutsetning for å være universitet og en definering av vår egenart som universitet. Imidlertid er forskerutdanning fraværende i strategiforslaget.
- *Administrasjon og støttefunksjoner:* Forskning og akademisk forskningsstøtte er begge underutviklet ved HiOA. Strategien bør inneholde tydelige mål og en tydelig innsats for å styrke FOU-støtte i alle ledd i institusjonen.
- *Tydelige strukturmål:* En ny strategi bør ha mål for hvordan vi skal være "skrudd sammen", spesielt når det gjelder andelen professorer, andelen med doktorgrad, og andelen masterstudenter. Strategien bør reflektere NOKUTs forventninger og fremheve tiltak. Disse indikatorene er sterkt styrende for en rekke outputindikatorer vi måles på.
- *Tydelige kvalitetsmål:* I sektoren brukes begrepet "kvalitetsindikatorer" for det man ellers ville kalle produktivitetsindikatorer. HiOA blir målt på disse, inkludert publisering, disputaser, og deltakelse i nasjonale og internasjonale forsknings- og innovasjonsprogrammer.

- *Tematiske satsingsområder:* Det har vokst fram et behov på HiOA for en strategisk prioritering av innsatsområder, og bør adresseres i strategien. Eksempler på slike områder kan være helse og helseteknologi, miljø og samfunn, framtidens lærerutdanning, migrasjon og integrasjon, barn og ungdom, eldre og aldring, by og urbane utfordringer, og digital transformasjon av profesjonene. Det er ikke tid til å identifisere og bli enige om slike områder før et forslag til strategi skal inn til styret i juni, og jeg foreslår derfor at strategien inneholder et mål om at slike tematiske strategiområder blir etablert i løpet av 2018.
- *Vekst:* HiOA hadde i 2016 fire tusen flere studenter enn i 2010. Denne utviklingen kom uten at vi hadde noen eksplisitt strategi om det. Jeg mener det er svært viktig at HiOA i denne neste strategiperioden er bevisst på de finansielle, demografiske og politiske utviklingene som vil gi institusjonen både mulighetsrom og utfordringer. HiOA har en rekke viktige utviklingsbehov, og vekst gir muligheten til å møte disse behovene. En kontrollert og planlagt vekst vil gi HiOA et verktøy til å nå en rekke av sine strategiske mål for perioden.
- *Strategi som prosess:* Vi vil etablere strategiutvikling og strategioppfølging som et separat og kontinuerlig prosjekt med en egen prosjektleder, med strategirevisjoner annet hvert år. Arbeidet vil bli lagt til et strategi- og analysesekretariat. Sekretariatet vil også ha ansvar for arbeidet med utviklingsavtaler med Kunnskapsdepartementet.

Videre i dette høringssvaret vil man finne flere eksempler på tiltak som bør vurderes tatt inn i strategien.

## 2 Visjon, verdier, formål og profil.

*Spørsmål: "Kommenter på, og foreslå eventuelle endringer til visjon, verdier, formål og profil"*

Utvikling av forretnings- og universitetsstrategier inkluderer ofte også arbeid med *grunnlaget* for en god strategi, altså å gjøre tydelig institusjonens *verdigrunnlag, formål, visjon og oppdrag* som et grunnlag for *mål og strategi*<sup>1</sup>. Visjonen er institusjonens idealbilde av hvor man ønsker institusjonen eller samfunnet skal være om man lykkes, formålet sier hvorfor visjonen er viktig, og oppdraget sier noe overordnet om hvordan institusjonen skal arbeide. Noen ganger refererer man til hele denne pyramiden av komponenter for strategien, selv om selve strategien strengt tatt bare er en del av den.

### 2.1 Verdigrunnlag

Beskrivelsen av verdigrunnlaget i den nåværende strategien bidrar til å gjøre tydelig viktige prinsipper og verdier vi som institusjon skal respektere.

- *Mangfold:* HiOA er en storbyinstitusjon og ligger i en region der befolkningssammensetningen er mer variert enn i andre deler av Norge. Mangfoldet gir oss

---

<sup>1</sup> Vi kjenner noen av disse komponentene bedre med de engelske navnene, *purpose, vision, mission, objectives, goals, strategies, plans*. Den engelske listen har én komponent mer enn den norske fordi vi på norsk ikke skiller godt mellom begrepene "objectives" og "goals"

fortrinn til å forstå og høste fordelene av forskjellighet. Vi skal stimulere likeverd og kreve toleranse på tvers av livssyn, kultur og kjønn.

- *Læring*: Å være tett på arbeidslivet, med forankring i forskning og utviklingsarbeid, bringer verdifull innsikt inn i dannelsen av ny kunnskap. Vår kunnskap og våre erfaringer skal bidra til læring og fornyelse både i våre utdanninger og til videreutvikling av institusjonen og den enkelte medarbeider og student.
- *Nyskaping*: Profesjonsnære utdanninger og profesjons- relevant forskning og utviklingsarbeid i samspill med samfunnet gir ny og kunnskap og erfaring. Vi skal være nysgjerrige og åpne i møtene med samfunns- og næringsliv og utvikle ny kunnskap som gir løsninger på morgendagens utfordringer

Foruten verdiene beskrevet i verdigrunnlaget, forholder HiOA gjennom avtaler og underskrifter til flere verdier, for eksempel så er HiOA signatør av Charter, Code og Magna Carta Universitatum. Generelt sett, så støtter HiOA verdier som forskningsfrihet (i den forstand at ingen skal kunne diktere eller påvirke forskeres konklusjoner eller metoder), ytringsfrihet, Independence religiøse, politiske eller kommersielle interesser, viktigheten av konstruktiv kritikk, vitenskapelig redelighet, vitenskapsetisk integritet, og en streben etter høy kvalitet på vårt vitenskapelige og pedagogiske arbeid. HiOA støtter videre dannelse basert på vitenskapelig rasjonalitet og metoder,

## 2.2 Visjon

Visjonen er en drøm om fremtiden. Visjonsteksten beskriver hva organisasjonen har lykkes med dersom alt går bra. En del organisasjoner har visjoner for samfunnet, for eksempel så er Oxfams visjon er "en rettferdig verden uten fattigdom". Andre organisasjoner har visjoner for institusjonen, for eksempel så er Amazons visjon "å bli jordens mest kundeorientert firma; å bygge en plass hvor folk kan finne og oppdage enhver ting de kunne ønske å kjøpe på nettet".

Forslaget til visjon i høringen er "I tett samspill med samfunns- og arbeidsliv skal vi skape ny viten og neste praksis". Det er en oppdragsbeskrivelse, og ikke en visjonsbeskrivelse. Den løfter oss ikke, og mangler "schwung". Mitt forslag er å inkludere en av følgende tekster:

- "... en bedre fremtid."
- "... et samfunn som utvikler seg og møter sine utfordringer basert på kunnskap, mangfold og respekt."
- "... en bedre fremtid og et samfunn som utvikler seg og møter sine utfordringer basert på kunnskap, mangfold og respekt."

## 2.3 Slagord

HiOAs nåværende visjonstekst er "Ny viten, ny praksis". Dette er korrekt beskrevet i høringsbrevet å ikke være en visjon, siden det ikke er klart at den tegner et idealbilde om fremtiden, hverken av HiOA eller samfunnet rundt oss. Imidlertid er det et svært godt slagord som vi fortsatt kan benytte oss av. Det er lett å huske, og er enkelt og konsist. Høringsnotatets forslag om å endre det til "Ny viten, neste praksis" støtter jeg ikke. Et annet slagord som tydeligere formidler vår konkurransefordel i markedet, er "*Norges nyttigste universitet*".

## 2.4 Formål

Akademikere har ofte lavere lønn enn arbeidslivet forøvrig, og arbeider gjerne mange flere timer i året. Og akademikere lar seg dårlig motivere av lønnsinsentiver. Mange vil se på en bonusutbetaling som en fornærmelse. Og grunnen er at akademikere er akademikere fordi de er “on a mission”, de har et *formål*. Et formål gir en *grunn* og et moralsk DNA. Det er hva du tror uten å måtte tenke. Formål er et spørsmål om en institusjons karakter, og karakter er noe vi oftest merker når det mangler.

Strategier dreier seg mest om mål og middel. Men strategier er ikke *formål*, altså det som kommer *foran* eller *før* målet. Formål er noe større enn ambisjon, og formål er større enn strategi.

Samfunnet finansierer HiOA av en eneste grunn, å gjøre framtiden litt bedre. For samfunnet for oss selv, for våre barn og barnebarn. HiOA er altså etablert med et ideelt formål. Det hender vi glemmer det i vårt daglige virke. Når vi forstår dette, forstår vi også hvordan vi kan gjøre HiOA til en i sannhet inspirerende og givende institusjon å arbeide i. Når vi reflekterer på formålet, og er det mer bevisst, blir det en viktig kraft i utviklingen av HiOA. Er vi tydelig på formålet vil vi hele tiden spørre oss om arbeidet vi utfører, valgene vi gjør, studieprogrammene vi drifter, og forskning vi utfører, er det beste vi kan gjøre for dette formålet.

Høringsforslaget mangler et forslag til en beskrivelse av HiOAs formål. Noen ganger er det viktig å glemme hva vi gjør og huske *hvorfor* vi gjør det. En tydeliggjøring og beskrivelse av institusjonens formål, hvorfor institusjonen er til, hjelper oss med det. Men det er selvfølgelig glidende overganger imellom visjon og formål. En visjon som “*et samfunn som utvikler seg og møter sine utfordringer basert på kunnskap, mangfold og respekt*” kan gjøres til et formål ved å skrive

*“HiOA skal bidra til å skape en bedre fremtid for Norge og et samfunn som utvikler seg og møter sine utfordringer basert på kunnskap, mangfold og respekt”*

## 2.5 Oppdrag

Oppdraget er å realisere visjonen, og oppdragsbeskrivelsen beskriver hvordan vi skal nå visjonen, altså hva det er vi skal gjøre. Et eksempel på en oppdragsbeskrivelse er Googles, “å organisere informasjonen i verden og gjøre den universelt tilgjengelig og nyttig”. Det er imidlertid mange måter vi kan beskrive hvordan vi skal nå visjonen, for eksempel (1) beskrivelser av hva vi leverer, (2) beskrivelse av metoder og verktøy, (3) beskrivelse av utfordringer og oppgaver, (4) beskrivelse av målgrupper, og (5) beskrivelse av hvem man er.

Hvis vi velger å beskrive oppdraget vårt ved å beskrive våre metoder og verktøy, er altså oppdraget vårt å forske, undervise, formidle, samarbeide med arbeidslivet og andre akademiske institusjoner, og så videre, med det formål å gjøre verden litt bedre. Mens formålet er å gjøre verden litt bedre, er oppdraget å gjøre det ved hjelp av å utvikle og formidle kunnskap.

## 2.6 Forslag:

I den følgende paragrafen er visjon, formål og oppdrag kombinert:

HiOA skal bidra til å skape en bedre fremtid for Norge og et samfunn som utvikler seg og møter sine utfordringer basert på kunnskap, mangfold og respekt. Vi skal utvikle og formidle praktisk og nyttig kunnskap i nært samarbeid med samfunnet rundt oss og det internasjonale akademiske fellesskap.

Som slagord foreslår jeg ett av følgende:

- Ny viten, ny praksis
- Norges nyttigste universitet

### 3 Spørsmål 3: Kommenter på hovedmålene i de fem foreslåtte dimensjonene

Selve strategien i forslaget er samlingen av fem hovedmål langs fem dimensjoner, og for hvert hovedmål er det flere punkter under overskriften "vi skal". Hovedmålene er vist i tabellen under.

	Dimensjonstittel	Hovedmål
1	Kunnskap om og for velferdssamfunnet	Innen 2024 skal HiOA være den mest sentrale leverandøren av relevant og anvendt kunnskap for videreutvikling av Norge som velferdssamfunn.
2	Tverrfaglig tilnærming til utvikling av profesjonene	Innen 2024 skal HiOA være landets fremste kunnskapsmiljø for tverrfaglig utvikling av profesjonsfag.
3	Nye løsninger, ny teknologi og nye arbeidsformer	Innen 2024 skal HiOA gjennom utvikling og formidling av kunnskap om anvendelse av ny teknologi og nye arbeidsformer, ha bidratt avgjørende for bærekraften til det norske velferdssamfunnet.
4	Tett på storbyen, med blikket rettet mot verden	Innen 2024 skal HiOA ha etablert seg som et anvendt storbyuniversitet, med et tydelig internasjonalt preg.
5	Ansatte som muliggjør strategien	Innen 2024 skal HiOA ha ansatte med høy kompetanse og en velfungerende organisasjon.

#### 3.1 Om forslaget til hovedmål 1

Forslagets hovedmål nummer 1 og 3 er:

- *Innen 2024 skal HiOA være den mest sentrale leverandøren av relevant og anvendt kunnskap for videreutvikling av Norge som velferdssamfunn.*

- *Innen 2024 skal HiOA gjennom utvikling og formidling av kunnskap om anvendelse av ny teknologi og nye arbeidsformer, ha bidratt avgjørende for bærekraften til det norske velferdssamfunnet.*

Disse to hovedmålene er varianter av det samme, nemlig at HiOA skal gi sterke bidrag til kunnskap som videreutvikler det norske velferdssamfunnet. Det andre punktet fremhever at vi skal benytte kunnskap om teknologi og arbeidsformer for å oppnå dette. Disse punktene kan imidlertid slås sammen. Jeg foreslår å endre punktene til dette:

- *HiOA skal være et sterkt samfunnsvitenskapelig, samfunnsorientert og samfunnsnyttig universitet, kjent for sin sterke kompetanse om velferdssamfunnet, arbeidsliv og offentlige institusjoner, en tydelig stemme og aktør i problemforståelser, samhandling og løsninger av dagens mest sentrale samfunnsutfordringer, og et sterkt universitet for 'science for policy'.*

Vi kan i tillegg si at HiOA skal være Norges viktigste leverandør av kunnskap for å videreutvikle Norge som velferdssamfunn.

### 3.2 Om forslaget til hovedmål 2

Forslagets hovedmål nummer 2 går over på HiOAs fokus på utdannelser til yrker og profesjoner:

- *Innen 2024 skal HiOA være landets fremste kunnskapsmiljø for tverrfaglig utvikling av profesjonsfag.*

Dette er et viktig punkt. HiOA har spesielt store aktiviteter på samfunnskunnskap og kunnskap o arbeidsliv og yrker. Samfunnskunnskap ble adressert i hovedmål 1. Jeg foreslår imidlertid å endre punktet og legge til et punkt til. Jeg ønsker å styre fokuset fra profesjon til yrke. Den snevreste betydningen av begrepet "profesjon" impliserer at utdanningen til de praksisorienterte profesjoner er spesialisert og man må ta en spesialisert utdanning for å kunne kalle seg profesjonell innen en yrkesgruppe. Det betyr at tittelen man får når man har fullført utdanningen og oppfylt nødvendige tilleggskrav, er beskyttet. Det er en rekke utdannelser ved HiOA som ikke passer inn i eller kjenner seg igjen i dette profesjonsbegrepet. En annen grunn er at profesjonsutdannelsene utvikler seg og får stadig flere fellestrekk med den tradisjonelle akademiske opplæring i vitenskapelige disipliner. Jeg foreslår derfor å endre punktet som følger:

- *HiOA skal ha landets fremste tverrfaglige kompetanse innen arbeidsliv, yrker, og profesjoner, og høyere utdanninger rettet inn mot disse.*

Jeg foreslår også å legge til følgende punkt:

- *HiOA skal være Norges tydeligste arbeidslivsnære universitet.*

Et arbeidslivsnært universitet har utdannelser, forskning og innovasjon rettet mot arbeidslivet, og arbeider tett ed arbeidslivet.

### 3.3 Om forslaget til hovedmål 3

- *Innen 2024 skal HiOA gjennom utvikling og formidling av kunnskap om anvendelse av ny teknologi og nye arbeidsformer, ha bidratt avgjørende for bærekraften til det norske velferdssamfunnet.*

Dette punktet sier at HiOA skal gi sterke bidrag til kunnskap som videreutvikler det norske velferdssamfunnet, og at vi skal benytte kunnskap om teknologi og arbeidsformer for å oppnå dette. Med fokuset på at teknologi og arbeidsformer skal bidra til å styrke velferdssamfunnet kan punktet slås sammen med hovedmål 1 (avsnitt 3.1). Imidlertid er fokuset på teknologi her viktig, og bør ikke bli borte. HiOA har regionens eneste ingeniørutdanning og det eneste teknologifakultetet i Oslo. Teknologi er såpass stor og viktig aktivitet at den må tydeliggjøres. Jeg foreslår derfor følgende hovedmål for strategiperioden:

- *HiOA skal bli et anvendt teknologiuniversitet, med et viktig teknologifakultet for regionen og en dyp forståelse av hvordan den teknologiske utviklingen påvirker samfunnet, arbeidslivet og profesjonene.*

### 3.4 Om forslag til hovedmål 4

- *Innen 2024 skal HiOA ha etablert seg som et anvendt storbyuniversitet, med et tydelig internasjonalt preg.*

Fokuset i dette hovedmålet er "storbyuniversitet". Det er mange grunner til at det er et godt forslag å styrke dette fokuset:

1. *UH-loven:* Universitets- og høyskoleloven gir universitetene og høyskolene et tydelig og tungt ansvar for å levere kompetanse, kunnskap og løsninger til regionene sine. For HiOA betyr det Osloregionen.
2. *Vår identitet:* HiOA er et universitet med nær tilknytning til samfunnslivet rundt seg, til arbeidslivet, til industri og næringsliv, til velferdssamfunnets yrker. Det er universitetet med Norges største profesjonsutdanninger, substansiell samfunnsvitenskapelig forskning, nært samarbeid med regionalt arbeidsliv, og omfattende arbeidsplassering og praksis for sine studenter. Det er med andre ord allerede tett knyttet til storbyen, dens muligheter og utfordringer.
3. *Vår kompetanse:* Det nye universitetet har et sterkt faglig utgangspunkt for å bli et ledende forsknings- og utdanningsinstitusjon på byrelaterte temaer, nasjonalt og internasjonalt. Det har mulighet til å utvikle et unikt byperspektiv som går på tvers av temaer og fag. En tydelig byprofilering ved det nye universitetet kan bygge videre på HiOAs Storbyprogram og på kompetansemiljøer i de ulike fakultetene og sentrene, inkludert NIBR.
4. *Viktigheten av bykompetanse:* Kunnskap om by er relevant, ettertraktet og viktig kunnskap. Et tydelig storbyfokus understøtter både et nasjonalt og internasjonalt nedslagsfelt. For å forstå små og store regioners utfordringer og mulighetsrom - nasjonalt og internasjonalt - er kunnskap om urbaniseringsprosesser og fokus på *urban studies* av stor betydning.
5. *Konkurransemessig fortrinn:* Strategier inneholder gjerne hvordan man kan benytte sin strategiske fordel. Eksempler for HiOA er vår størrelse, vårt tilhold i Oslo, den demografiske

utviklingen i vårt område, og den sterke kunnskapen om samfunn, arbeidsliv, helse, velferd og yrker vi har. I kombinasjon med en byprofil har HiOA en sterk strategisk mulighet.

6. *Manglende helhetlig kompetanse om by i Norge*: Det finnes allerede i dag flere byforskningsmiljøer ved norske universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter. Disse er små og til dels fragmenterte. Storbysatsinger ved andre UH- eller forskningsmiljøer har ofte ett eller noen få spesifikke tematiske avgrensninger, for eksempel knyttet til klima, miljø, transport, energi e.l. Det innebærer en fragmentert kunnskapsutvikling om urbane områders utvikling og utfordringer.

HiOA har mulighet til å etablere en identitet som er urbant, arbeidslivsnært, profesjonsrettet, innovativt, anvendt og samtidig forskningsintensivt. I den forstand er vi en bru mellom Europas gamle og disiplin- og teorirettede universiteter og kontinentets anvendte, profesjonsrettede og urbane høyskoler, et universitet som representere det beste av begge tradisjoner.

### 3.5 Om forslag til hovedmål 5

- *Innen 2024 skal HiOA ha ansatte med høy kompetanse og en velfungerende organisasjon.*

Her går vi over på virksomhetsutvikling. Dimensjonstittelen er "ansatte som muliggjør strategien". Utvikling av ansattes kompetanse er en del av virksomhetsutvikling. Et hovedmål bør da heller fokusere på virksomhetsutvikling som overordnet område. Jeg foreslår å endre hovedmålet til

- *HiOA skal ligge blant de fremste i Norden innen strategi, digitalisering, medarbeiderutvikling og organisasjonsutvikling*

Jeg mener at kontinuerlig strategiarbeid er en viktig komponent i virksomhetsutvikling. I tillegg er digitalisering en viktig strategisk satsing på HiOA og en del av virksomhetsutviklingen, og bør derfor reflekteres i strategien. Forøvrig kan vi gjerne være mer konkrete i et undermål, for eksempel som følger:

- HiOA skal digitaliseres. Ved utgangen av strategiperioden skal HiOA ha utviklet digitale læreverk for omvendt klasserom og læringsanalyse for 2-3 av nøkkelfagene i hhv lærer- og sykepleierutdanning og 1-2 for de øvrige profesjonsutdanningene. Hvert fakultet skal ha utviklet minst ett digitalt læreverk for gjensidig bruk i samarbeid med minst en annen internasjonal akademisk partner.
- Fakultetene skal bruke 3% av sine budsjetter til strategi.
- HiOA skal ha en internasjonalt orientert akademisk rekrutterings- og HR-strategi, og minst 15% av nyansettelser skal skje internasjonalt.
- HiOA skal ha en god og moderne fysisk omgivelse.
- HiOA skal gjøre sitt beste for å skape en sikker digital og fysisk omgivelse

### 3.6 Om den foreslåtte strukturen

De foreslåtte dimensjonene er interessante og gir mulighet til å tenke nytt rundt noen av de strategiske retningene vi kan ta. Imidlertid skaper inndelingen to utfordringer for arbeidet med

strategien. For det første kan organisering i fem hovedkategorier (“dimensjoner”) med et hovedmål støttet opp med flere underliggende delmål og tiltak skape en del blindsoner dersom vi ikke er påpasselige. I arbeidet med å legge inn flere mål og tiltak, blir det fort til at kategoriseringen ikke helt passer, og at det er mål som ikke passer inn i dimensjonstemaene. Vi bør da enten ha flere kategorier eller bredere kategorioverskrifter.

For det andre ender vi lett opp med å blande sammen to temaer som det er viktig å skille fra hverandre: På den ene siden hvem vi er og hvordan vi profilerer oss, og på den andre siden strategiske tiltak. Årsaken er at dimensjonstitlene er delvis profileringsbeskrivelser, for eksempel ”tett på storbyen, med blikket rettet ot verden”. Vi har i strategidiskusjonene sett hvor lett det er å blande sammen profilering og tiltak, for eksempel i diskusjonen vi har hatt om å sette inn tiltak for å styrke våre store utdanningsområder, som er helse, lærerfagene og ingeniørfagene. Diskusjonen ble fort en diskusjon om vi skal profilere oss som et universitet for utdanning innen helse, skole og teknologi.

For å skille dette, kategoriserer jeg her tiltakene annerledes, for å få en tradisjonell organisering av strategi. Denne organiseringen har gjenkjennelige seksjoner som profil, utdanning, forskning og organisasjon. Institusjonens foreslåtte profilering er dermed ikke er førende på strategiens mål og tiltak, men heller et av punktene eller dimensjonene i strategiens struktur. Tabellen under viser organiseringen brukt i høringsnotatet, altså i forslaget til strategi, og i diskusjonen min videre.

Strategiorganisering i høringsnotatet	Strategiorganisering i dette høringssvaret
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunnskap om og for velferdssamfunnet</li> <li>2. Tverrfaglig tilnærming til utvikling av profesjonene</li> <li>3. Nye løsninger, ny teknologi og nye arbeidsformer</li> <li>4. Tett på storbyen, med blikket rettet mot verden</li> <li>5. Ansatte som muliggjør strategien</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil og rolle.</li> <li>2. Utdanning og problembasert læring</li> <li>3. Nyttedrevet forskning og innovasjon</li> <li>4. Kunnskapssamarbeid</li> <li>5. Organisasjon og struktur</li> </ol>

## 4 Andre mulige hovedmål

De viktigste punktene som jeg nå synes mangler, er å etablere mål og tiltakspunkter for FOU, utdanningene, forskerutdanningene, innovasjonsarbeidet, EVU, samfunnsforpliktelsene og strategiutviklingen selv. For eksempel bør HiOA etablere en bærekraftstrategi i denne strategiperioden. Jeg skal under argumentere for noen av disse punktene.

### 4.1 FOU-strategi

Arbeidet med å utvikle FOU-aktiviteten og FOU-støtten på HiOA bør nå defineres som et eget strategisk prosjekt. Det er flere grunner til det:

- HiOA ligger fortsatt et godt stykke etter universitetene i forhold til vår størrelse. Samtidig gir Universitetsambisjonene, Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning,

Kvalitetsmeldingen og Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev alle klare instruksjoner om at HiOA må levere på FoU og at innovasjon og at høyere utdanning skal være forskningsbasert.

- Vi trenger å utvikle et skarpt øye for institusjonens potensiale for forskning og dens utvikling og kapasitet, og sterkere institusjonalisere akkvisisjonsarbeidet.
- Den målrettede støtten og utviklingshjelpen til forskere, forskningsgrupper og fagmiljøer trenger å støttes. Dette inkluderer deltakelse i eksterne nettverk og konsortier, prosjektakkvisisjon, profilering, og utvikling av langsiktige og teambaserte forskningsagendaer. Vi ønsker å fortsette å dreie FOU- og innovasjonsstøtten slik at den får en størst mulig kompetanseutviklende effekt.
- For å leve opp til kravene og forventningene må støtten til forskningsaktiviteter ved HiOA gjennomsyre hele organisasjonen på en annen måte enn i dag. Det er ikke kun FoU-seksjonene lokalt og FoU-avdelingen sentralt som må styrkes. Vi må sørge for at avdelingene prioriterer annerledes og bygger kompetanse på å støtte forskningsmiljøene - dette inkluderer økonomi, IKT, SK og HR (sentralt og lokalt).
- I dag er arbeidet med å utvikle FOU-aktiviteten en del av universitetsprosjektet, og er derfor ikke synlig i diskusjonene om våre store satsinger. Samtidig er innsatsen på forskningssiden dårlig finansiert og må konkurrere hardt med andre interne innsatsområder (som for eksempel internasjonalisering og digitalisering) om finansiell støtte.
- Universitetsprosjektet blir snart lagt ned, og innsatsen med å utvikle FOU-aktiviteten må synliggjøres på andre måter i budsjettarbeidet.
- Dersom HiOA skal hente inn en stadig større del av sine inntekter gjennom ekstern finansiering må vi ha en administrasjon som kan legge til rette for dette. Vi må også sikre at vi klarer å drifte prosjekter som kommer inn på en tilfredsstillende måte.
- Forskningsrådet har varslet at de vurderer søknadsavgifter eller karanteneordning for søkere med dårlige søknader. Dette innebærer primært at HiOA må styrke kvalitetskontrollen på sine søknader. Vi vil vurdere ulike ordninger for intern fagfelleevaluering og kvalitetskontroll for å styrke kvaliteten på søknader om eksterne midler.
- KD signaliserer i statsbudsjettet for 2017 at den resultatbaserte komponentens andel av institusjonsbevilgningene skal økes.
- Vi ser et større behov for koordinering på tvers av fagmiljøer. Den første grunnen er at tverrfaglig forskning rettet mot store utfordringer krever mer tverrfaglig samarbeid og utfordrer oss på hvordan vi organiserer forskning. Den andre grunnen er at det oftere kommer store utlysninger hvor det kreves institusjonell koordinering og medfinansiering.

Jeg så gjerne at vi definerte arbeidet med å utvikle FOU-aktiviteten og FOU-støtten på HiOA som et strategisk prosjekt. Gjennom prosjektet skal vi styrke og koordinere fou-støttende tiltak i alle institusjonens administrative områder, både i sentrene, fakultetene og fellesadministrasjonen. Innsatsen inkluderer et skarpt øye for institusjonens potensiale for forskning og dens utvikling og kapasitet. Vi vil dreie FOU- og innovasjonsstøtten slik at den får en størst mulig kompetanseutviklende effekt. Vi vil etablere en målrettet innsats for å styrke støtten og utviklingshjelpen til forskere, forskningsgrupper og fagmiljøer, inkludert for deltakelse i eksterne nettverk og konsortier, prosjektakkvisisjon, profilering, og utvikling av langsiktige og teambaserte forsknings- og innovasjonsagendaer. Vi skal utvikle sterk støtte til forskning, utviklingsarbeid og innovasjon. Vi skal utvikle sterk støtte til kompetanseutvikling innen generelle ferdigheter som

søknadsskriving, konsortiebygging, forskningsagendautvikling, prosjektledelse, presentasjon og mediabruk.

## 4.2 Strategi som kontinuerlig prosess

Strategiutvikling er som å utvikle en stor og komplisert SFF- eller EU-søknad. Et interessant aspekt av slike søknadsprosessen er at selv om man ikke vinner, så har man vunnet noe allikevel. Man har en mye bedre forståelse for sine egne forskningsmål, hvordan man involvere andre i forskningen sin, hvordan man kan utvikle sin egen forskning til et program, til en forskningskarriere. Og man kan skrive en rekke flere søknader med selvtillit, tydelig retning, og stor sjanse for å få gjennomslag. Miljøene som er gode på dette er miljøene som arbeider kontinuerlig med å utvikle slike søknader, det er ikke et skippertak i neste utlysingsrunde.

Slik er det med strategiutvikling. Og mer enn det, strategien som vedtaks skal følges opp, prosjektet er vunnet og skal gjennomføres. Det krever koordinert oppfølging.

Jeg foreslår at strategidokumentet som vedtas av styret etablerer strategiarbeid som en pågående og kontinuerlig prosess ved HiOA. En styrking av strategi og analyse kan gjøres med det samme grepet, som er å etablere et strategi- og analysesekretariat på en permanent basis. Sekretariatet får flere hovedoppgaver.

1. For det første skal strategisekretariatet følge opp strategien og gjennomføringen av den. Strategien er ikke bare en brosjyre som gjemmes bort i en skuff. Den skal selv inneholde noen overordnede viktige handlingspunkter som må følges opp, og den må omdannes til en konkret handlingsplan. Dette krever aktiv oppfølging og arbeid.
2. For det andre skal sekretariatet lede arbeidet med utvikling av utviklingsavtalene vi etterhvert skal etablere i samarbeid med Kunnskapsdepartementet. Utviklingsavtalene er en ordning Kunnskapsdepartementet har innført som en pilot med Universitetet i Oslo, NTNU, Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Sørøst-Norge og Høgskolen i Østfold. Utviklingsavtalene må knyttes svært tett opp til institusjonens strategier og strategiutviklingsarbeid.
3. For det tredje skal sekretariatet utvikle strategien videre, og levere et forslag til justeringer av strategien annethvert år. Strategiarbeid bør være et kontinuerlig arbeid. Det er også slik at strategiarbeid ikke bare er et arbeid for å levere et forslag til et strategidokument med ulike mellomrom, det er et arbeid som bevisstgjør institusjonen, spesielt ledere på alle nivå, på valgene vi står over og utviklingen som påvirker oss. Strategiarbeid er altså et viktig instrument for å utvikle en bevisst og moderne institusjon med sterk ledelse på alle nivå.
4. For det fjerde skal strategisekretariatet engasjere enhetene i en kontinuerlig strategiutviklingsprosess. Denne skal både bidra til dypere strategisk refleksjon og forståelse i hele organisasjonen, styrke enhetenes evne til å utvikle gode delstrategier som støtter opp om institusjonens strategi, bidra til at enhetsstrategier er koordinerte, og styrke enhetenes evne til å bruke egne budsjetter som strategiske verktøy. Dette arbeidet vil også kunne hjelpe enhetene til å beholde og utvikle en tydeligere strategisk bruk av sine strategibudsjetter, og også koordinere strategibudsjettene sine best mulig med

institusjonens strategibudsjett. I tillegg kan sekretariatet ha ansvaret for samarbeidet med U!REKA, EUA, UHR og andre institusjoner.

Det bør legges til at sekretariatet ikke skal ta ansvaret for gjennomføring og utvikling av strategi fra ledelsen, inkludert dekanene, men være en ressurs og en hjelp i dette arbeidet, og bidra til å strukturere det og få det i godt gjenge

### 4.3 HiOAs samfunnsengasjement

Universiteter har blitt ankerinstitusjoner i en stadig tøffere internasjonal kunnskapsøkonomisk konkurranse og i arbeidet med å møte store samfunnsutfordringer i årene framover. Universitetene har trengt å utvikle sin "personlighet" for å leve opp til disse forventningene, fra regnestav til CRM-systemer, fra elfenbenstårn til internasjonale konsortier med næringslivsdeltakelse, og fra å være en observatør til å bli en pådriver for endring.

HiOA er et universitet som i praksis arbeider i tettere kontakt med arbeids- og samfunnslivet, som har en mer problemdrevet enn nysgjerrighetsdrevet forskningsaktivitet, og som i større grad utvikler en tverrfaglig og teambasert kunnskapsutvikling. Dette er en egenart, en identitet, som bør løftes opp, forsterkes, tydeliggjøres og profileres.

Et opplagt eksempel er å følge opp vår forståelse av vårt formål. Samfunnet finansierer universitetene for å bidra til å skape en tryggere, bedre framtid. Samfunnet bruker mye penger på forskning for at det skal kunne møte fremtiden bedre. Og nå står Norge og verden overfor en rekke svært store og svært alvorlige utfordringer.

Det ville være uakseptabelt om det ikke var omfattende aktiviteter ved universitetene for å forstå og adressere samfunnets store oppgaver. I stor grad har dette skjedd ved at fagmiljøer har respondert på tematiske utlysninger i Forskningsrådet og EU eller vært individuelt motiverte. Det er enkelt å argumentere med at det er utilstrekkelig og at det er rimelig at noen av universitetene etablerer innsatsområder rettet mot utvalgte større utfordringer. Bør et anvendt, samfunnsnært og offentlig finansiert universitet benytte en betydelig del av sin energi på å adressere minst en megautfordring i sin kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling?

HiOA er et slikt universitet, og bør i sin strategiprosess tenke dypt gjennom sitt forhold til megautfordringene og tydeligere knytte sin strategi og sin profil opp mot (noen av) samfunnets store utfordringer. Dette kan vi i strategiperioden gjøre i form av å etablere tematiske satsingsområder. Her kan vi se på COP21-målene og FNS bærekraftsutviklingsmål (Sustainable Development Goals), og vurdere disse opp mot hvor HiOA kan bidra best.

- *HiOA skal være sterkt samfunnsengasjert, fokusert på samfunnets utfordringer, og levere kandidater til arbeidslivet med kritisk refleksjon, vitenskapelig rasjonalitet og innsikt i samfunnets utfordringer og etiske og politiske dilemmaer*
- *HiOAs sterke samfunnsvitenskapelige kompetanse, inkludert kompetanse om velferdssamfunnet, offentlige institusjoner, arbeidsliv og profesjoner, kombinert med teknologi, mediekompetanse og handelshøyskole, gir HiOA verktøyene til å utvikle og formidle kunnskap som vil endre samfunnet.*

- *HiOA skal etablere en bærekraftstrategi.*

#### 4.4 Kommentarer om nyttefokus

Universiteter har blitt ankerinstitusjoner i en stadig tøffere internasjonal kunnskapsøkonomisk konkurranse og i arbeidet med å møte store samfunnsutfordringer i årene framover. HiOA er et universitet som i praksis arbeider i tettere kontakt med arbeids- og samfunnslivet, som har en mer problemdrevet enn nysgjerrighetsdrevet forskningsaktivitet, og som i større grad utvikler en tverrfaglige og teambasert kunnskapsutvikling. Dette er en egenart, en identitet, som bør løftes opp, forsterkes, tydeliggjøres og profileres.

HiOA kjennetegnes i stor grad av at dets forskning og studieprogrammer ligger nærmere samfunnet, arbeidslivet og praksisfeltet, utføres i samarbeid med aktører fra samfunnet og praksisfeltet, og er tverrfaglig, anvendt, nyttefokusert og problemdrevet. HiOA driver vært lite med grunnforskning. Dette skiller oss tydelig fra mange av de gamle universitetene. Skal vi dyrke dette, utvikle dette i strategien vår, og heve det som en del av vår profil?

Anvendt forskning er som for grunnforskning, forskning av original karakter som utføres for å skaffe til veie ny kunnskap. Til forskjell fra grunnforskning er anvendt forskning primært rettet mot bestemte praktiske mål eller anvendelser. Anvendt forskning har ofte en viktig rolle som mellomledd mellom grunnleggende forskning og brukere, og kan antakelig sies å være mer løsningsdrevet enn nysgjerrighetsdrevet.

Grunnforskning har sine mål i større grad innen forskningens egen verden, mens anvendt forskning har sine mål utenfor forskningen verden. Men skillet er ikke klart. Mye forskning kombinerer forskning på egendefinerte problemstillinger med forskning orientert mot viktige problemområder, mye anvendt forskning er gjerne nysgjerrighetsdrevet eller gir viktige bidrag til forskningens egen utvikling, og mye grunnforskning blir anvendt. Og det er ingen kvalitetsforskjell på anvendt forskning og grunnforskning.

## 5 Spørsmål 3: Kommenter på punktene i dimensjonene

Listene under “vi skal” virker som en blanding av mål og generelle tiltak. For det første trenger HiOA å gjøre tydelig noen flere konkrete mål, og for det andre trenger strategien flere konkrete, men overordnede tiltak. I den videre teksten foreslår jeg mer konkrete mål og tiltak.

### 5.1 Dimensjon 1: Profil og rolle

#### 5.1.1 Hovedmål:

- *HiOA skal være Norges tydeligste arbeidslivsnære universitet*
- *HiOA skal bli en tydelig stemme og aktør i problemforståelser, samhandling og løsninger av dagens mest sentrale samfunnsutfordringer. HiOA skal være et sterkt samfunnsvitenskapelig, samfunnsorientert og samfunnsnyttig universitet, og kjent for sin sterke samfunnsvitenskapelige kompetanse om velferdssamfunnet, arbeidsliv og offentlige*

*institusjoner. HiOA skal være Norges viktigste leverandør av kunnskap for å videreutvikle Norge som velferdssamfunn og et sterkt universitet for 'science for policy'.*

- *HiOA skal være sterkt samfunnsengasjert, og ha en tydelig moralsk, etisk og samfunnsutviklende agenda*
- *HiOA skal bli et anvendt teknologiuniversitet, med et viktig teknologifakultet for regionen, et sterkt IKT-miljø, og en dyp forståelse av hvordan den teknologiske utviklingen påvirker samfunnet og profesjonene.*
- *HiOA skal være Norges byuniversitet, hvor studieprogrammer og forskning skal reflektere og utvikle kunnskap om og for byen og det urbane.*
- *HiOA skal møte etterspørselen og behovene i sin region, og vokse i takt med befolkningsutviklingen i regionen. HiOA skal vokse til rundt 25 000 studenter, hvorav 4 000 masterstudenter*

### 5.1.2 Andre mål:

- HiOA skal være landets fremste kunnskapsmiljø for tverrfaglig utvikling av profesjonsfag.
- HiOAs arbeid er *problemorientert*. Dets forskere og studenter skal ha god kompetanse på analytiske, syntetiske og løsningsorienterte metoder. Studentenes læring skal være problembasert og løsningsorientert.
- HiOA skal være et livsløps- og karrierestøttende universitet, med en sterk etter- og videreutdanning.
- HiOA skal adressere minst ett av samfunnets store utfordringer.
- HiOA skal være kjent for høy kvalitet og en distinkt plass blant universitetene i Norge.
- HiOA skal levere kandidater til samfunnet som er trent i kritisk refleksjon og vitenskapelig rasjonalitet, og har innsikt i samfunnets store utfordringer og etiske og politiske dilemmaer
- HiOA skal adressere noen av samfunnets store nøkkelutfordringer.
- HiOA skal ha en tydelig politikk for mangfold og likestilling

### 5.1.3 Tiltak

- Vi skal tydeliggjøre etikk, verdigrunnlag og formål i strategien og utvikle beskrivelser av institusjonelt formål og visjon som er tydelige og endringsorienterte
- Vi skal etablere virksomhetsstrategier for bærekraft, samfunnsengasjement og transisjon til åpen vitenskap.
- Vi skal etablere et institusjonelt fou-ombud og et moderne etikkurs for alle ansatte.
- Vi skal etablere et dannelsesprogram for våre studenter som inkluderer etikk, kritisk tenking og samfunnsengasjement.
- Vi skal integrere SVA tettere i høyskolen, utnytte kompetansene i SVA og fakultetene til å øke den samfunnsvitenskapelige forskningen, styrke eksisterende innsatsområder og utvikle nye i takt med samfunnsutviklingen.
- Vi skal fremme urbanisme som en del av vår profil og lar byutfordringene danne et grunnlag for deler av vår samfunnsrolle og vitenskapelige profil. For å oppnå dette vil vi etablere storby og urbanisme som et tematisk satsingsområde som koordinerer og styrker storbyforskningen på tvers av enhetene. Vi etablerer et masterprogram i urbanisme og storby. Vi skal etablere et nært, strategiske samarbeid med Oslo kommune

- Vi skal løfte fagmiljøene og studieprogrammene i helsefag, lærerutdanning og ingeniørfag,
- Vi skal utvikle et teknologifakultet, og styrke informatikkmiljøet. Vi skal sette inn tiltak for å øke forskningen i ingeniørfagene. Vi skal etablere et forskningssenter i digital teknologi og et doktorgradsprogram på TKD.
- Vi skal utvikle handelshøgskolen og tydeliggjøre dens profil.
- Vi skal styrke yrkesfaglærerutdanningene, utvikle 5-årig lærerutdanning og øke antall studenter med 10%, øke antall studenter på sykepleieutdannelsen med 10%, fylle opp masterprogrammene og etablere fire nye masterprogrammer
- Vi skal etablere engelskspråklige masterprogrammer og øke antall engelskspråklige emner i tredje året på bachelorprogrammene. Vi skal gjøre 5. eller 6. semester fullstendig på engelsk for ti av våre bachelorprogrammer, og markedsføre disse ved institusjonene vi har utvekslingsavtaler med.
- Vi skal bli komfortable med radikalt nye undervisningsformer for å utnytte mulighetene digitaliseringen gir og redusere arbeidsvolumet

## 5.2 Dimensjon 2: Utdanning og problembasert læring

### 5.2.1 Hovedmål:

- *HiOA skal være sterkt samfunnsengasjert, fokusert på samfunnets utfordringer, og levere kandidater til arbeidslivet med kritisk refleksjon, vitenskapelig rasjonalitet og innsikt i samfunnets utfordringer og etiske og politiske dilemmaer*

### 5.2.2 Andre mål:

- HiOA skal levere kandidater i takt med regionens endrede behov.
- HiOAs studieprogrammer skal være yrkes- og vitenskapsbaserte, relevante og i forkant av utviklingen i samfunnet.
- Frafallet på bachelorutdanningene skal ikke overskride x% og gjennomsnittlig overskridelse av normert studietid skal ikke overskride y måneder (med en margin på z måneder). (Jeg overlater til den videre prosessen å vurdere tallene, som her er indikert med x, y og z)
- Produktivitetsindikatorne (også kjent som kvalitetsindikatorne), det vil si mål per akademisk ansatt for studiepoeng og publiseringspoeng, skal minst ligge på nivå med snittet til universitetene i Agder og Stavanger. Andelen masterstudenter og doktorgradsstudenter skal minst ligge på nivå med snittet av universitetene i Agder og Stavanger.
- HiOA skal ha Norges sterkeste internasjonaliseringsindikatorer, som er naturlig for et universitet i hovedstaden.

### 5.2.3 Tiltak

- Prorektor for utdanning skal hvert år presentere en rapport for styret med (a) status for arbeidet med å utvikle studieprogrammene og studieprogramportfolien, og (b) videreutvikling av strategier og planer for dette.
- Vi vil utvikle effektive institusjonelle prosesser for å utvikle studentaktiv læring og moderne undervisningsformer som utnytter den teknologiske utviklingen.

- Vi skal videreutvikle en langsiktig strategi for utviklingen av studieprogramportfolioen. Vi vil revidere programrevisjonsrutinene for å øke kritisk vurdering og innflytelse på programmene fra arbeidsliv og andre fagområder. Vi vil etablere en høy andel deltakelse i programrevisjoner fra personer, partnere eller fagmiljøer eksterne til fagmiljøene som tilhører programmene.
- Vi vil etablere et dannelsesprogram som tverrgående satsingsområde. Programmet vil integrere i studieporteføljen temaene innovasjon, entreprenørskap, kritisk tenking og forskningsmetoder. Vi ønsker å bidra til disse innsikten og kompetansene i fagene, i næringslivet og i offentlig sektor, og vil derfor inkludere det i læringsutbytte i alle studieprogrammene. Vi vil etablere et "honoursprogram" som en pilot for studenter med ekstra kapasitet.
- Vi vil styrke undervisningskompetansen, og blant annet etablere et peer review-system og meritteringssystem for utdanning.
- Vi vil styrke at utdannelsene er forskningsbaserte, blant annet ved at antall deltidsansatte i undervisningen ikke overstiger x%.
- Vi vil etablere HiOA som regional drivkraft innen internasjonalisering gjennom studentutveksling.
- Vi vil legge til rette for bedre kontakt mellom studentene og arbeidsliv i utdanningsprogrammene. Minst 40% av bachelor- og masteroppgavene skal utarbeides i samarbeid med arbeidslivet eller andre eksterne partnere. Vi vil etablere et pilotprogram for å utvide praksisordningen til ingeniørfag. Vi skal sikre uttelling for praksis i ulike utdanningsprogrammer. Vi skal i strategiperioden utvikle og sette ut i praksis et system for poenggivende praksis i nært samarbeid med partene i arbeidslivet, og rapportere årlig på antall kandidater med poenggivende praksis i arbeidslivet.

## 5.3 Dimensjon 3: Forskning, utvikling og innovasjon

### 5.3.1 Hovedmål:

- *HiOA skal drive nytteorientert og problemdrevet forskning og utvikling som adresserer samfunnets viktige utfordringer.*
- *HiOA skal bli et universitet basert på åpen vitenskap og være fremst i Norge med å adressere vitenskapskrisen*
- *HiOA skal ha et sterkt en sterk og veldrevet forskerutdanning som dekker alle fagmiljøene.*
- *HiOA skal gradvis øke andelen professorer, doktorgradsholdere og postdoktorander til snittet av universitetene i Agder og Stavanger.*

### 5.3.2 Andre mål:

- HiOA skal minst ligge på nivået til snittet av UiA og UiS på "kvalitetsindikatorer" (produktivitetsindikatorer) for forskning, utviklingsarbeid og innovasjon, som for eksempel publikasjonspoeng, eksternfinansiering og disputaser per forskningsårsverk.
- HiOA skal vinne minst én ekstern senterfinansiering og tre ERC.
- Nettotiden for gjennomføring av et doktorgradsstudium skal ikke overstige tre år for mer enn X% av studentene, og bruttotiden skal ikke overstige fem år i gjennomsnitt.

### 5.3.3 Tiltak

- Prorektor for FOU skal hvert år presentere en rapport for styret med (a) status for arbeidet innen forskning, utviklingsarbeid, innovasjon og forskerutdannelsene, og (b) videreutvikling av strategier og planer for disse.
- Vi vil utvikle sterke forskningsgrupper og ha en høy deltakelse i eksterne og internasjonale forskningskonsortier og forskningsprosjekter.
- Vi vil etablere en målrettet innsats for å styrke støtten og utviklingshjelpen til forskere, forskningsgrupper og fagmiljøer, inkludert for deltakelse i eksterne nettverk og konsortier, prosjektakkvisisjon, profilering, og utvikling av langsiktige og teambaserte forsknings- og innovasjonsagendaer. Vi skal utvikle sterk støtte til forskning, utviklingsarbeid og innovasjon. Vi skal utvikle sterk støtte til kompetanseutvikling innen generelle ferdigheter som søknadsskriving, konsortiebygging, forskningsagendautvikling, prosjektledelse, presentasjon og mediabruk. Vi skal definere arbeidet med å utvikle FOU-aktiviteten og FOU-støtten på HiOA som et strategisk prosjekt. Gjennom prosjektet skal vi styrke og koordinere fou-støttende tiltak i alle institusjonens administrative områder, både i sentrene, fakultetene og fellesadministrasjonen. Innsatsen inkluderer et skarpt øye for institusjonens potensiale for forskning og dens utvikling og kapasitet. Vi vil dreie FOU- og innovasjonsstøtten slik at den får en størst mulig kompetanseutviklende effekt.
- Vi skal i løpet av 2018 etablere minst fire tematiske satsingsområder, med langsiktig støtte.
- Vi skal konsolidere doktorgradsprogrammene og øke antall forskere som dekkes faglig av interne doktorgradsprogrammer. I dette arbeidet skal vi vurdere profilen på programmene i forhold til HiOAs overordnede strategi og profil, og vurdere muligheten til å etablere variasjoner eller studieretninger med fokus på karrierer utenfor akademia. Vi skal etablere et program som dekker hoveddelen av teknologifagene.
- Vi skal etablere et dannelsesprogram som inneholder kunnskap om forskning, utvikling og innovasjon, og som skal styrke rekrutteringen til master- og doktorgradsprogrammene.
- Vi skal aktivt rekruttere internasjonale forskere og professor II og dra nytte av finansieringsmulighetene som finnes i Horisont 2020 for rekruttering. Vi skal ha tilknyttet en professor II fra et utenlandsk universitet ved minst 20 av HiOAs forskningsgrupper. Vi skal øke antall postdoktorander til 20.
- Vi skal ha minst 0,25 eksterntfinansierte rekrutteringsstillinger per grunnfinansierte forskningsårsverk, minst 225 prosjekter finansiert gjennom Forskningsrådet, og fordoble antall prosjekter slik at vi innen utgangen av strategiperioden deltar i 30 nye prosjekter.
- Vi skal utnytte en større bredde av finansieringssystemet bredere, inkludert private organisasjoner, Norforsk, departementer, Forskningsrådet, COST, EØS, JPI og Erasmus +.
- Vi vil styrke arbeidet med å (a) identifisere og utvikle forskningstalenter gjennom en samlet talentutviklingsinnsats, og (b) identifisere og utvikle talentfulle og ambisiøse forskningsgrupper. Vi vil videreutvikle Boosterprogrammet og etablere et "Individprogram". Formålet med programmet er å kvalifisere talentfulle forskere ved HiOA til å kunne vinne prestisjefylte tildelinger som EUs MSCA og ERC.
- Vi skal bidra til at unge forskertalenter kan konkurrere om støtte fra FRIPRO i Forskningsrådet og ERC og MSCA grants fra Horisont 2020 ved å videreføre og styrke sin

utenlandsstipendordning for PhD og Post.doc- nivå. Dette for å sikre internasjonal karriereutvikling for våre forskertalenter

- HiOA vil styrke sitt arbeid med å ivareta sine interesser i de fora hvor forskningspolitikk, rammevilkår, forskningsprogrammer og utlysninger formuleres.
- HiOA vil utvikle et helhetlig blikk og koordinering av FOU-støttende tiltak og tjenester på tvers i hele organisasjonen. Det er svært viktig at alle tiltak, uansett hvor de er i institusjonen, støtter strategien, trekker i samme retning og forsterker hverandre.
- Vi vil etablere institusjonelle regler for tildeling av FOU-tid.
- Vi vil etablere digitale verktøy for prosjektstyring, prosjektoversikt og akkvisisjon. Vi vil etablere en "bid"-manager funksjon.
- Vi skal arbeide politisk på en systematisk og målrettet måte for å øke antallet rekrutteringsstillinger i finansieringen fra Kunnskapsdepartementet inntil forholdstallet mellom doktorgradsstudenter og akademisk ansatte med doktorgrad ligger på nivå med snittet av univertitetene i Ager og Stavanger.
- Vi skal innføre institusjonelle krav til differensiert FOU-tid og organisere undervisningstiden for å maksimere uavbrutt FOU-tid
- Vi skal etablere en egen strategi for å utvikle forskningsaktiviteten i lærer-, sykepleier- og ingeniørutdanningene
- Vi skal utvikle et program for å tiltrekke oss utenlandske studenter til fulltidsstudier. Vi skal også etablere ett bachelorprogram på engelsk og markesføre det i utlandet. Vi skal øke andelen engelskspråklige emner på bachelornivå skal til x%. Fire bachelorprogrammer skal ha minst ett semester på engelsk. Fire masterprogrammer skal være på engelsk.
- Vi skal engasjere oss i U!REK-samarbeidet og eventuelt andre internasjonale samarbeidsnettverk, også med tanke på studentutveksling, studieprogramutvikling og urbane prosjekter.

## 5.4 Dimensjon 3: Det nyttige universitetet

### 5.4.1 Mål:

- *HiOA skal være Norges nyttigste universitet. Det skal være fokusert på nytte for studentene, nytte for samfunnet og nytte for arbeidslivet, og være kjent for å være problembasert, tverrfaglig og praktisk orientert.*

### 5.4.2 Tiltak

- HiOA skal modernisere sine studieprogrammer
  - a. Hele katalogen av studieprogrammer skal gjennomgås for å vurdere om det er programmer vi mangler, som bør endre profil, eller som bør legges ned. I dette arbeidet vil vi oppnevne en rådgivende arbeidsgruppe med nasjonale og internasjonale eksperter, og gjøre en fremtidsanalyse.
  - b. Alle studieprogrammene vil bli gjennomgått, inkludert deres læringsutbytter, undervisningsmetoder og pensum. For hvert studieprogram vil det bli trukket inn personer fra arbeidslivet og fra andre fagområder, for å danne den kritiske diskusjonen som programrevisjonene trenger.

- c. Måten revisjoner av studieprogrammer gjennomføres vil bli revidert for å øke deltakelse fra personer, partnere eller fagmiljøer eksterne til programmenes fagmiljøer.
  - d. Forskerutdanningene vil bli utviklet for karrierer utenfor academia
- HiOA skal etablere en innovasjonsstrategi.
  - a. HiOA vil etablere en tydelig innovasjonsstrategi, som i tråd med EUAs anbefalinger til H2020 midtveisgjennomgang adresserer alle innovasjonsområder. Vi vil lage en overordnet forståelse for overgangene mellom, og rollene til anvendt forskning, utviklingsarbeid og innovasjon
  - b. HiOA vil inkludere innovasjon og entrepenørskap som tverrgående satsingsområde for integrering i studieporteføljen og stimulering av studentenes entrepenørskapsaktiviteter.
  - c. HiOA vil inkludere forskning, utviklingsarbeid og innovasjon i et felles dannelsesemne (Ex. Phil.).
  - d. HiOA vil etablere et masterprogram i innovasjon som er unikt i Norge og fokuserer på innovasjon i offentlig sektor
- HiOA skal rette sin forskning inn mot anvendelse og samarbeid
  - a. HiOA skal bygge ned hindre og etablere insitamenter for internt samarbeid
  - b. HiOA skal fremme tverrfaglig FOU
  - c. HiOAs forskning skal som hovedregel være i grupper og team, som inkluderer ulike perspektiver og fagområder, studenter og eksterne partnere, både fra næringslivet, det offentlige og forskningsinstitusjoner
  - d. HiOA skal etablere fem tematiske, tverrfaglige satsingsområder som hvert dekker minst to fakulteter.
- HiOA skal etablere en moderne EVU-strategi
  - a. Vi vil etablere institusjonell organisering og støtte til HiOAs EVU-aktiviteter.
  - b. Vi vil utvikle en alumni-modell for EVU-aktiviteten, og ta karriere-og livsløpsansvar for våre studenter.
  - c. Vi skal øke antall EVU-studenter med 3% per år i hele perioden
- HiOA skal utvikle en ny kompetanseutviklingspolitikk
  - a. 40% av bachelor- og masteroppgaver skal utarbeides i samarbeid med arbeidslivet og andre eksterne aktører.
  - b. Vi skal innføre praksis for ingeniørstudenter etter "honours"-modellen.
  - c. Vi skal prøve ut ulike former for praksis for ansatte i profesjonsfagmiljøer

## 5.5 Dimensjon 7: Det veldrevne universitetet

### 5.5.1 Hovedmål:

- *HiOA skal ligge blant de fremste i Norden innen strategi, digitalisering, medarbeiderutvikling og organisasjonsutvikling*

### 5.5.2 Andre mål:

- HiOA skal digitaliseres. Ved utgangen av strategiperioden skal HiOA ha utviklet digitale læreverker for omvendt klasserom og læringsanalyse for 2-3 av nøkkelfagene i hhv lærer- og sykepleierutdanning og 1-2 for de øvrige profesjonsutdanningene. Hvert fakultet skal ha utviklet minst ett digitalt læreverk for gjensidig bruk i samarbeid med minst en annen internasjonal akademisk partner.
- Fakultetene skal bruke 3% av sine budsjetter til strategi.
- HiOA skal ha en internasjonalt orientert akademisk rekrutterings- og HR-strategi, og minst 15% av nyansettelser skal skje internasjonalt.
- HiOA skal ha en god og moderne fysisk omgivelse.
- HiOA skal gjøre sitt beste for å skape en sikker digital og fysisk omgivelse

### 5.5.3 Tiltak

- Vi vil etablere strategiutvikling og strategioppfølging som et separat og kontinuerlig prosjekt med en egen prosjektleder, med strategirevisjoner annet hvert år. Arbeidet vil bli lagt til et strategi- og analysesekretariat. Sekretariatet vil også ha ansvar for arbeidet med utviklingsavtaler med Kunnskapsdepartementet.
- Vi vil etablere strategibudsjetteringsprosesser for horisontal og vertikal koordinering av strategibudsjettene. Tiltak, både ved fakultetene, sentrene og sentralt, skal ha tydelig strategisk effekt. Man skal i større grad vurdere samfinansiering av prosjekter mellom strategibudsjettene. RBO-midler skal brukes til strategisk utvikling og ikke til drift
- Vi skal etablere digitalisering som en av institusjonens viktigste utviklingsprosjekter. Vi vil videreføre dette og gjøre digitaliseringsagendaen tydeligere, både for virksomhet, utdanning, forskning, innovasjon og formidling. Vi skal utvikle publiseringsfunksjonen i Læringscenter og bibliotek til å håndtere publisering og kuratering av digitale læreverker, digitale kompendier og læringsobjekter på norsk og på relevante andre språk.
- Vi vil etablere en institusjonell strategi for å rekruttere og beholde talenter og for kompetanse- og karriereutvikling. Vi vil endre rekrutteringsprosedyrene for å legge vekt på effektiv internasjonal rekruttering og for å rekruttere kandidater med sterk evne til å vinne eksterne utlysninger, lede forskningsprosjekter, utvikle forskningsteam og etablere forskningsagendaer.
- Vi vil utvikle strukturen på alle nivå for å utnytte potensialet som ligger i enhetlig ledelse.
- Vi vil utvikle en masterplan for eiendommer og fysisk miljø.