

Arkivsak-dok. 17/02168-2  
Saksansvarlig Bjørn Olsen  
Saksbehandler Reid Hole

Saksgang

## **STRATEGI FOR NORD UNIVERSITET 2020**

### **Forslag til vedtak:**

1. Styret vedtar Nord universitets strategi 2020 som framlagt i sak 17/02168-2 med de endringer som kom fram i styrets behandling.
2. Styret ber rektor sikre implementering av og eierskap til strategien i hele universitetet.
3. Styret forutsetter at den overordnede strategien skal være grunnlaget for neste års virksomhetsplan og for fakultetenes handlingsplaner.
4. Styret orienteres om fakultetenes handlingsplaner
5. Styret ber rektor komme tilbake til styret den 30. oktober med forslag til hvilke delstrategier (policies) som skal etableres
6. Det rapporteres til styret om utviklingen av prosessen med implementering

**Bakgrunn**

Det vises til styrets vedtak i sak 17/02168-1 fra styremøtet 22.juni 2017:

«1. Styret har diskutert forslag til strategi som et godt utgangspunkt for videre bearbeiding etter innspill fra styret.

2. Styret ber rektor legge frem endelig strategi i september.

Styret peker blant annet på følgende:

- Det bør komme klarere fram hvordan strategien skal imøtekomme krav fra NOKUT, blant annet må kompetanseplanene integreres sterkere i strategidokumentet
- Profilmrådene må tydeliggjøres bedre på tvers av tema, disiplin og profesjon, samt at gjensidigheten mellom profilmrådene og kobling mellom profil og strategi må synliggjøres
- Sammenhengen mellom kompetanseoppbygging og studiekvalitet bør komme bedre fram
- Profesjonsutdanningene må synliggjøres bedre
- Forankring i Nordområdestrategien er viktig, og at Nord-Trøndelag også ses som en del av det
- Beskriv eksisterende styrke som utgangspunkt for bruk av strategiske midler, for eksempel miljøer, områder, ERC og tilsvarende: hva gjør de miljøene som er sterke
- Foreslåtte mål og grep mangler prioritering
- Synliggjøre sammenheng med andre styrende dokumenter
- Eierskap til strategien og profilmrådene må forankres hos alle i universitetet»

**Vedlegg:**

Nord universitet strategi 2020

## Nord universitet

### Strategi 2020

Nord universitets visjon, faglige styrke og profil

#### **Visjon: Globale utfordringer – regionale løsninger**

*En raskt økende befolkning skaper store globale utfordringer knyttet til faktorer som klima, energi, mat og helse, samtidig som demokratiske verdier settes på prøve. Gode regionale løsninger er grunnlaget for å møte de globale utfordringene. Dette krever nasjonalt og internasjonalt forskningssamarbeid på tvers av fag, forankret i regionalt samarbeid. Gjennom forskning og forskningsbasert utdanning, og gjennom formidling av ny kunnskap, skal Nord universitet bidra med kunnskap som en forutsetning for bærekraft samt sosial og menneskelig utvikling.*

#### **Faglig styrke**

Nord universitets identitet, slik den er formulert i fusjonsplattformen ved etableringen av universitetet, er basert på de tre profilmrådene **Blå og grønn vekst, Innovasjon og entreprenørskap og Helse, velferd og oppvekst**. Identiteten er basert på **universitets faglige styrke og en lokalisering i et av landets viktigste vekstområder**. Regionen har rike naturressurser, variert industriell aktivitet, en betydelig offentlig sektor og store muligheter for kulturelle opplevelser og friluftsliv. Samlet representerer disse ressursene universitetets «feltlaboratorium», et sted der også nye løsninger som møter de globale utfordringene kan testes og implementeres. Bruk av ny teknologi og universitets campus- og studiestedstruktur åpner for gode muligheter til å samle inn data og dra veksler på erfaring, noe som samlet danner grunnlaget for forskning og undervisning.

En viktig del av universitets profil er å være en betydelig nasjonal leverandør av studier innen profesjonsfag. En viktig del av profilen er også etter- og videreutdanning, f.eks. MBA-studier og kompetansegivende kurs i akvakultur.

Universitetet vil ivareta sin plass i UoH-sektoren og sitt samfunnsansvar gjennom å bygge anerkjente fagmiljøer innen de profesjons- og tema-/disiplinfag der vi har definert vår styrke. Disse fagene støtter utviklingen i regionalt samfunns- og næringsliv, samtidig som den kunnskapsbasen universitetet utvikler også er en del av det globale perspektivet og kan integreres i løsninger i andre geografiske områder.

Profilen faller godt sammen med de utfordringer som er synliggjort i Nordområdestrategien, og universitetet vil ta en viktig rolle i både utviklingen av nordområdepolitikken så vel som i implementeringen av denne.

Nordområdestrategien inkluderer også samenes tradisjonskunnskap, språk og kultur. Universitetet har et særskilt nasjonalt ansvar for lule- og sørsamisk språk og kultur. Målet er å styrke og utvikle de samiske studietilbudene, samisk forskning og formidling og stimulere til forskningsbasert samarbeid med andre som forsker på, og underviser om, urfolk.

## Profilområdene

Nord universitets profil har «bærekraft» som grunnprinsipp i møte med økonomiske, sosiale, institusjonelle og miljømessige sider av samfunnet. Universitetet vektlegger dette innenfor sine tre tematiske profilområder. Profilområdene synliggjør hver for seg områder hvor universitetet har sin styrke både faglig og med bakgrunn i sin geografiske plassering, men også gjensidigheten mellom profilområdene er et viktig grunnlag for utviklingen av universitetets identitet.

Kompetansen innen profilområdene skal, gjennom forskning og utdanning, bidra til økt kompetanse og næringsaktivitet i regionen, så vel som nasjonalt. En forutsetning for videre utvikling er utdanning på alle nivå, der grunnskolelærerutdanning er et utgangspunkt. Styrken ligger i å være et profesjonsuniversitet, kombinert med satsing på definerte disipliner/temaområder. Denne styrken skal utnyttes slik at alle kandidater utdannet ved universitetet skal ha kunnskap om bærekraft og institusjonens profilområder.

Et godt samspill mellom doktorgradsutdanningene og profilområdene skal sikre at universitetet fungerer som en «totalleverandør» av forskning og forskningsbasert undervisning, som begge stimulerer utviklingen i samfunns- og næringsliv.

## Blå og grønn vekst

Nord universitet er blant de ledende de innen forskning og utdanning knyttet til naturressurser. Disse ressursene bidrar til utviklingen av det grønne skiftet og en sterk sirkulær økonomi. Kultivering og høsting av bioressurser fra havet har sterkt økende oppmerksomhet. Regionen har spesielt store muligheter for en videre utvikling av akvakultur og annen industriell virksomhet, næringer som også danner grunnlag for en sterk offentlig sektor. Havets ressursgrunnlag, kombinert med universitets lokalisering ved enden av Golfstrømmen, åpner for internasjonalt samarbeid, både innen forskning og utdanning. En målbevisst innsamling og utnyttelse av data fra regionens feltlaboratoriet styrker dette konkurransefortrinnet. Kompetansen som bygges ved Nord universitet skal også komme til nytte i andre deler av verden.

Veksten innenfor blå og grønn sektor baseres på relevante forskningsresultater støttet av kompetanse i **innovasjon og entreprenørskap**, og bidrar til en økning i **velferd** og gode **oppvekstforhold**, som er et grunnlag for god **helse**.

## Innovasjon og entreprenørskap

Nord universitet har en av landets ledende forsknings- og utdanningsmiljøer innenfor innovasjon og entreprenørskap, med en sterk internasjonal posisjon. Dette området skal styrkes, men også videreutvikles til å omfatte større deler av universitetets virksomhet.

Gjennom utvikling av nye læringsformer, med vekt på engasjerende og involverende utdanningsprogrammer, skal kandidater utdannet ved Nord ha kunnskaper og ferdigheter til å utvikle fremtidsrettede løsninger. I en bærekraft-kontekst er alle ressurser begrenset, og kunnskap om forvaltning av ressurser skal være førende for profilområdet.

## Helse, velferd og oppvekst

Det at Nord universitet har en viktig nasjonal rolle innen profesjonsstudier, spesielt knyttet til utdanning og videreutdanninga av lærere, sykepleiere og sosialarbeidere, gjør at profilområdet Helse, velferd og oppvekst er sentralt. Integret med de andre to profilområdene bidrar dette til å utvikle kunnskap og attraktive samfunn.

**Profesjonsutdanningene** preges av forskningsbasert undervisning, noe som er grunnlaget for bl.a. å forsyne helse-, utdannings- og velferdssektoren med kompetente fagpersoner.

Kandidater utdannet ved universitetet vil i tillegg til nasjonale krav ha grunnleggende kunnskap om hvordan blå og grønn vekst, og innovasjon og entreprenørskap, påvirker utviklingen i samfunns- og næringsliv.

Universitetet har en unik ph.d.-utdanning i studier av profesjonspraksis. Gjennom sin forskning skal universitet videreutvikle profesjonsutdanningene for å sikre kvalitativt gode helse-, velferds-, og oppvekststjenester basert på regionalt, nasjonalt og internasjonalt datamateriale. Denne forskningen skal fremme god helse, innovasjon og tjenesteutvikling, i nært samarbeid med tjenesteutøvere og tjenestemottakere. Brukernes rettigheter, lokale forhold og bruken av moderne digitale løsninger og velferdsteknologi er en naturlig del av dette.

## Nord universitet – mot 2020

*Nord universitet skal kontinuerlig bidra til å løse globale og regionale utfordringer gjennom sterke fagmiljøer med en tverrfaglig tilnærming til forskning og undervisning.*

*I perioden fram til 2020 vil Nord universitet spesielt ha fokus på å løse utfordringer som vil sikre og utvikle universitetets status i et lengre perspektiv.*

*Med utgangspunkt bl.a. i NOKUTs analyse og departementets tildelingsbrev prioriteres følgende fram til 2020:*

- Styrke det **systematiske kvalitetsarbeidet** i utdanning og utvikle studieporteføljen tilpasset faglige strategier
- Kompetanseoppbygging innenfor definerte fagområder og doktorgrader for å **styrke andelen av ansatte med første- og toppkompetanse**, med spesielt fokus på profesjonsfeltet
- Utvikle **lærerutdanningen ut fra nasjonale krav og nasjonale og regionale utfordringer**
- Utvikle en **god campusstruktur** tilpasset strategiske mål for forskning og undervisning

*Den **faglige profilen** må tydeliggjøres og profilområdene Blå og grønn vekst, Velferd, helse og oppvekst og Innovasjon og entreprenørskap skal videreutvikles.*

## Forskning

Forskningen som støtter ph.d.-programmene er spissen i universitetets forskning. Forskningen knyttet til doktorgradsprogrammene skal støtte studiene som tilbys, så vel som profilområdene. Universitet skal også sikre aktivitet og fokus på kunstnerisk utviklingsarbeid.

Gjennom økt forskning, publisering og produksjon av ph.d.-kandidater og forskningsbasert utdanning på sine profilområder, skal universitetet bidra med anerkjente forskningsbaserte løsninger for å møte

globale utfordringer. Det skal bygges en forskningskultur der studentene integreres i forskningen, som skjer i nært samspill med samfunns- og næringsliv.

#### **Strategiske mål og tiltak (i kursiv) i prioritert rekkefølge fram til 2020:**

1. Ha en kompetanseandel på henholdsvis 67 og 24 % på første- og toppnivå i 2020:
  - *Utvikle og realisere kompetanseplan med tidsplan*
  - *Allokere strategiske midler til kompetanseoppbygging*
2. Ta fortløpende ut Kompetanseplanens effekt på forskning gjennom:
  - *Utvikling av individuelle karriereplaner som styrker CV og universitets forskning*
  - *Å tilby kurs i utarbeiding av søknader om forskningsmidler, med fokus på SFF/SFI/SFU/FRIPRO/ERC*
  - *Å tilby opplæring i veiledning av ph.d.-kandidater, forskningsledelse og prosjektstyring for vitenskapelig ansatte*
  - *Å tilby opplæring i skriving av vitenskapelige artikler som en del av kravet om økt publisering*
3. Styrke forskningsmiljøene knyttet til ph.d.-programmene og de profilområdene som har en anerkjent nasjonal og internasjonal rolle:
  - *Øke administrativ støtte og kompetanse knyttet til forskning i profesjonsstudiene*
  - *Etablere program for talentfulle yngre forskere*
  - *Sette opp sabbats- og incentivordninger for ansatte som over tid kan vise til fremragende forskning, publisering og veiledning av ph.d.-kandidater*
  - *Stimulere til tverrfaglige, større søknader om forskningsmidler*
4. Øke gjennomføring på ph.d.-nivå innen normert tid:
  - *Sikre at det er intern veilederkapasitet på hvert av ph.d.-programmene*
  - *Etablere et styrket kvalitetssystem for ph.d.-programmene*
5. Økt kommersialisering av forskningsresultater:
  - *Bygge en kultur og kommunikasjon for å øke forståelsen både internt og i randsonen av universitetets betydning som bidragsyter til etablering av kunnskapsbaserte arbeidsplasser og verdiskaping*
  - *Øke antall patenter og IPR som kan benyttes av tredjepart, primært i universitetets randsone*
6. Økt interaksjon mellom forskning og kunstneriske utviklingsarbeid, og utdanning:
  - *Inkludere studentaktivitet i søknader om ekstern finansiering av prosjekter*

#### **Utdanning**

*Nord skal gjennom forskningsbasert undervisning utdanne kandidater som har en sterk faglig trygghet, er nysgjerrige og innovative og har evne til kritisk tenkning og etiske vurderinger. Dette vil gi dem kompetanse til å bidra til samfunnsutvikling og nye løsninger i arbeidslivet.*

*Nord skal levere studier av høy kvalitet, med grunnlag i et systematisk akkrediterings- og kvalitetsarbeid og godt læringsmiljø. Profesjonsstudiene skal økes og forskningsaktiviteten skal intensiveres innenfor fagområder som styrker utdanningene.*

**Strategiske mål og tiltak (i kursiv) i prioritert rekkefølge fram til 2020:**

1. Ha en kompetanseandel på henholdsvis 67 og 24 % på første- og toppnivå i 2020
  - *Utvikle og realisere kompetanseplan med tidsplan*
  - *Allokere strategiske midler til kompetanseoppbygging*
2. Ta fortløpende ut Kompetanseplanens effekt i undervisning ved å:
  - *Styrke forskningsbasert undervisning*
  - *Prioritere økt forskningsaktivitet innen fagområder som støtter opp om de gradsgivende studiene*
  - *Inkludere studenter i forskningsprosjekter*
3. Konsentrere studieporteføljen:
  - *Revidere studieporteføljen årlig og konsentrere den om gradsgivende studier med basis i forskningsaktive fagmiljø*
  - *Konsentrere studieporteføljen om studier som gir kompetanse innen profilområdene og som gir sammenhengende studieløp fra bachelor til master og videre til ph.d.*
  - *Videreutvikle studieporteføljen i samarbeid med arbeids- og samfunnsliv slik at studiene er attraktive for studenter og møter samfunnets behov*
  - *Utvikle studieporteføljen slik at studiestedsstrukturen utnyttes til best mulig rekruttering til studiene*
4. Økt gjennomstrømning, internasjonalisering og kvalitet i utdanningene:
  - *Utvikle og implementere nytt kvalitetssikringssystem for utdanning og systematisere akkrediteringsarbeidet*
  - *Implementere bedre systematikk og arbeidsflyt i kvalitetsarbeidet*
  - *Systematisere pedagogisk kompetanseheving hos ansatte og utvikle en pedagogisk meritteringsordning*
  - *Tilrettelegge for økt internasjonal mobilitet i gradsgivende studier*
  - *Videreutvikle «Første semester tilbudet» for å sikre rask faglig og sosial integrering av nye studenter*
  - *Utnytte erfaring og forskning fra de to Sentre for fremragende utdanning til mer studentaktiv undervisning*
  - *Øke bruken av digitale eksamener*
5. Videreutvikle profesjonsstudiene:
  - *Implementere den nye grunnskolelærerutdanningen*
  - *Øke rekrutteringsarbeidet til lærerutdanningene*
  - *Øke forskningsaktiviteten innen fagområdene i studiene*
  - *Utarbeide spesifikke profiler for alle profesjonsstudiene*
  - *Videreutvikle samarbeidet med arbeidsliv og forvaltning om videreutdanning av profesjonsutøvere*

### **Samspill med samfunns- og næringsliv**

*Nord universitet skal gjennom aktiv samspill med samfunns- og næringsliv bidra til utvikling av regionen og nasjonen innen universitets profil- og ph.d.-områder. Samspillet vil styrke relevansen av universitetets leveranser, noe som vil øke konkurransekraften om både forskningsmidler, arbeidskraft og studenter. I et aktivt samspill med arbeidslivet vil Nord universitet motivere sine kandidater til å bli i regionen.*

*Nord skal bidra til samfunnsdebatten gjennom aktiv formidling.*

### **Strategiske mål og tiltak (i kursiv) i prioritert rekkefølge fram mot 2020:**

1. **Koble samfunns- og næringsliv tettere til forskning og undervisning:**
  - *Implementere Policy for randsonevirksomhet og Policy for eierskap*
  - *Videreutvikle samarbeidsorganer med kommuner og regioner, inkludert «Råd for samarbeid med arbeidslivet» og opprette verdiskapingsforum i regionen*
  - *Formalisere samarbeidet med næringsliv, helseforetakene, kommuner og fylkeskommuner*
  - *Formalisere samarbeidet med videregående skoler om utdanning og veiledning av deres forskningsprosjekter*
  - *Trekke arbeidslivet inn i en langsiktig utvikling av studietilbud*
2. **Økt andel av bidrags- og oppdragsfinansiert forskningsaktivitet (BOA) i samarbeid med samfunns- og næringsliv:**
  - *Samarbeide med samfunns- og næringsliv i søknader om forskningsmidler*
  - *Realisere flere forskningsprosjekt det det også inngår nærings- og offentlig finansierte ph.d.-stillinger*
3. **Økt etter- og videreutdanning (EVU), finansiert av tredjepart, som stimulerer gjensidig utvikling:**
  - *Kartlegge behovet for EVU innenfor Nord sine profil- og doktorgradsområder i regionen og nasjonalt*
  - *Utvikle en separat gradgivende EVU-portefølje og posisjonere denne for å rekruttere kandidater*
4. **Styrke kulturen og infrastrukturen for innovasjon og entreprenørskap:**
  - *Gjennomføre FORNY-prosjektet som et ledd i å etablere en TTO til strategisk nytte for Nord universitet og randsonen*
  - *Stimulere utviklingen av en innovasjonskultur ved Nord universitet*
5. **Gjennom formidling og nært samspill, skape økt bevissthet om universitetets bidrag til verdiskaping gjennom innovasjon og entreprenørskap:**
  - *Økt formidling av forskningsresultater og deres verdiskapingspotensial*



## Organisasjon og ledelse

Universitets kjernevirksomhet er forskning, undervisning, formidling og innovasjon, der en profesjonelt ledet organisasjon skal bidra til å nå overordnede strategiske mål.

Universitets organisering er basert på prinsippet om enhetlig faglig ledelse og gode administrative støttefunksjoner, samt miljøforsvarlig drift.

Universitetet er under kontinuerlig utvikling basert på endringer i samfunnsoppdrag og rammevilkår. Dette forutsetter evne til omstilling.

Universitets aktivitet skal karakteriseres av en profesjonell forsknings- og studieledelse.

Arbeidsmiljøet skal være preget av tillit og trygghet, der ledelsen har et spesielt viktig ansvar for å ivareta helse, miljø og sikkerhet (HMS) i tett samarbeid med øvrige ansatte og studenter.

For å sikre en transparent kultur skal all ledelse være inkluderende og preges av godt samarbeid med studentenes og ansattes organisasjoner.

En anerkjent nasjonal og internasjonal status innen doktorgradsprogrammene og profilområdene er avgjørende for universitetet, noe som krever høyt kompetente og motiverte personer til vitenskapelige og teknisk-administrative stillinger. Universitetet vil rekruttere både nasjonalt og internasjonalt, der et kulturelt mangfold og kjønnsbalanse vil bidra til et kreativt miljø som skal prege både forskning og utdanning.

### Strategiske mål og tiltak (i kursiv) i prioritert rekkefølge mot 2020:

1. **Utvikle ledere ved universitet der kulturen preges av evne til å sette mål, stimulerer til faglig utvikling, administrativ kompetanse og som skaper entusiasme:**
  - *Etablere utviklingsprogram for ledere på alle nivå, med fokus på forsknings- og studieledere*
  - *Etablere en personalpolitikk som bidrar til gode arbeids- og læringsmiljøer, med vekt på rekruttering, utvikling av medarbeidere og likestilling*
  - *Utvikle velfungerende administrative tjenester og støttesystemer slik at studenter og medarbeidere får tid til sine hovedoppgaver*
2. **Universitetet skal ta vare på det indre og ytre miljø:**
  - *All ekstern aktivitet skal vurderes ut fra et miljøperspektiv før aktivitet blir igangsatt*
  - *HMS skal videreutvikles og implementeres på alle nivå*
3. **Ha en studiestedsstruktur og campusutvikling for Nord universitet og dets randsoner som støtter opp om forsknings- og undervisningsstrategi:**
  - *Etablere en campusplan*

Arkivsak-dok. 16/05618-15  
Saksansvarlig Anita Eriksen  
Saksbehandler Tor Inge Storvik

Saksgang

## **UTVIKLINGSAVTALE MED KD**

### **Forslag til vedtak:**

1. Styret vedtar utkast til utviklingsavtale med de endringer som fremkom av styrets behandling.
2. Styret ber rektor i samråd med styreleder ferdigstille revidert utkast til utviklingsavtale.