

Til:	Instituttstyret
Fra:	Instituttleder
Sakstype:	Diskusjonssak
Ephorte:	
Saksnr:	72/20
Møtedato:	16. desember 2020
Notatdato:	21. oktober 2020
Saksbehandler:	Anniken Hagelund

### Strategiarbeid ved ISS

I 2020 har vi på ISS startet arbeidet med å utvikle en strategi for virksomheten. En strategi skal skissere målene for virksomheten og hjelpe oss med å gjøre gode prioriteringer i arbeidet for å nå disse.

Selve prosessen med å utforme en strategi er verdifull i seg selv. Ved å bruke tid på å diskutere utfordringer, mål og virkemidler, kan vi forhåpentligvis bruke strategiarbeidet til å utvikle en felles forståelse for hva vi ønsker å oppnå og skape forankring og forståelse for veivalg og prioriteringer.

2020 har med de mange begrensninger på fysiske møter utvilsomt budt på svært utfordrende betingelser for å drive en inkluderende strategiprosess. Vi har hatt forberedende arbeidsgrupper som har spilt inn til et første utkast til strategi, vi har hatt et hybrid stabsmøte, og denne uken har alle blitt invitert til mindre diskusjonsgrupper på zoom. Alt dette må betegnes som en idemyldringsfase der staben engasjeres i en samtale om mål og virkemidler. Utfordringen fremover vil bli å samle innspill, ideer og til dels divergerende synspunkter, legge til rette for en prosess der disse kan brynes mot hverandre, og til slutt samles om en strategi som kan fungere retningsgivende samtidig som den er godt forankret. Styret vil ha en avgjørende rolle i denne prosessen: styret er valgt av staben, og det er til syvende og sist styret som skal vedta en strategi.

I dette styremøtet inviteres styret til en åpen strategidiskusjon med særlig vekt på to spørsmål:

1. Hva slags strategi ønsker styret for instituttet? Som utgangspunkt for diskusjon vedlegges et sett «snakkebobleskalaer», et hjelpemiddel utviklet av DFØ for å diskutere mål med strategiarbeid i offentlige virksomheter.
2. Hva bør være viktige mål i strategien? Her er tanken at referatene fra de pågående gruppediskusjonene skal være viktige innspill. Instituttleder forbereder en presentasjon av disse til møtet.



Anniken Hagelund  
instituttleder

Inger-Lise Schwab  
kontorsjef

Vedlegg:

- *Utkast strategi, et første utkast presentert for staben 23. oktober 2020*
- *Snakkebobleskalaer, til styrediskusjonen*

## Vedlegg: sak 72/20 strategiarbeid ved ISS

Et første utkast til diskusjon i staben

### Strategi for ISS 2021-2030

Dette dokumentet beskriver ISS sine mål og strategier for perioden 2021-30. ISS strategi skal være et verktøy for å definere og virkeliggjøre felles mål for virksomheten.

Strategien skal gi retning for valg og prioriteringer ved instituttet i perioden.

#### ISS i dag

ISS er et stort og sammensatt institutt. Det rommer to disipliner med tilhørende studieprogrammer og har i tillegg ansvar for flere tverrfaglige studieprogrammer.

Det er godt belagt gjennom både faglige evalueringer og søkertall at ISS er det viktigste, største og beste fagmiljøet i Norge for sine to respektive disipliner.

Instituttet har en ressursrik stab med kompetanse som spenner bredt både tematisk og metodisk.

Instituttets medarbeidere er aktive og suksessrike i konkurransen om eksterne forskningsmidler, både nasjonalt og internasjonalt.

#### Utfordringer

ISS har et svært godt utgangspunkt for å fortsette å utvikle kvaliteten i både utdanning og forskning og styrke sin plass i toppsjiktet av Nordens samfunnsvitenskapelige miljøer. Men vi møter også utfordringer:

- Konkurransesituasjonen skjerpes. Vi møter økt konkurranse både om studentene, om forskerne og om forskningsmidlene.
- Det skjer en dreining mot at forskning oftere fordrer store prosjekter med flerfaglig samarbeid og høye krav til data, som fordrer ekstern finansiering.
- Vi får mange invitasjoner til å delta i ulike initiativ ledet fra andre institusjoner, men trenger tydeligere mål for egne ambisjoner for samarbeidene.
- Internasjonal rekruttering gir oss tilgang på ny kompetanse, men gjør at vi i sterkere grad må konkurrere om arbeidskraften.
- En mer internasjonal stab gir oss nye utfordringer knyttet til språklig mangfold og inkludering på arbeidsplassen.
- Vi møter sterkere krav fra omverdenen om å lykkes i internasjonale eksellensarenaer, men også om relevans.
- Store krav knyttet til databehandling, personvern og rapportering både i forskning og undervisning.
- Det stilles større krav til effektivitet og kvalitet i utdanningen, og tettere samarbeid mellom vitenskapelig og administrativ linje.
- Flere av våre studieprogrammer har relativt høyt frafall og lav gjennomstrømming, sammenliknet med andre programmer ved fakultetet.

**Commented [AH1]:** UiOs strategi gjelder fram til 2030. Men er dette for lang tidsperiode for ISS? 5 år bedre? Noe om revidering underveis?

- Samfunnsfagene møter krav om å demonstrere sin arbeidslivsrelevans og innføre mer praksisnære utdanninger.
- De administrative oppgavene på instituttet blir mer komplekse og krever høy grad av profesjonalitet.

### Overordnede mål

- ISS skal være et ledende forsknings- og utdanningsmiljø i Norden innenfor sosiologi og samfunnsgeografi. På enkelte områder skal instituttet være ledende internasjonalt.
- ISS skal være et miljø for grunnforskning og anvendt forskning av høy kvalitet og relevans. Instituttet skal verne om akademiske frihet, troverdighet og vitenskapelig uavhengighet.
- ISS skal være et attraktivt forskningsmiljø. Instituttet skal tiltrekke seg høyt kvalifiserte forskere og delta i gjesteutvekslinger og samarbeid med andre universiteter.
- ISS skal tilby relevante utdanningsprogrammer av høy faglig kvalitet og utdanne kandidater som er godt rustet til å ta i bruk samfunnsvitenskapelig kompetanse og ferdigheter i møte med arbeidslivet og utfordringer samfunnet står overfor. Studietilbudet skal være forutsigbart, henge godt sammen og gi studentene faglig progresjon.

### Forskning

ISS skal fremme uavhengig, banebrytende og langsiktig samfunnsvitenskapelig forskning.

ISS er et bredt sammensatt faglig fellesskap med rom for både individuelle initiativ og felles satsinger.

Forskningen vil være basert på forskernes initiativ, som også bestemmer problemstillinger og metoder for forskningen.

For å nå de overordnede målene vil ISS' forskningsstrategi handle om:

- forskningskvalitet
- forskningsfinansiering
- samarbeid og utveksling blant forskere
- rekruttering og kompetanseutvikling
- PhD utdanningen

### Delmål og tiltak

#### **Delmål 1: Forskning med høy vitenskapelig kvalitet**

ISS vil legge til rette for at forskningen ved instituttet skal være av høy kvalitet gjennom

- Forskningen ved ISS skal være fri og drevet fram av forskernes egne interesser og nysgjerrighet.
- Instituttet skal legge til rette for at forskerne har tilstrekkelig tid til å forske, bl.a. gjennom langsiktig undervisningsplanlegging og planmessig avvikling av forskningstermin.
- Tydelige forventninger om at forskerne publiserer bredt, både i ledende internasjonale tidsskrifter og forlag, så vel som anerkjente norske tidsskrifter og forlag.

- Støtte opp om forskernes initiativ til å igangsette nye prosjekter, både individuelt og i samarbeid.
- Organisere forskningsseminarer på instituttet og støtte opp om forskergrupper som tar ansvar for faglig utvikling og kollegaveiledning

### Delmål 2: Bærekraftig forskningsfinansiering

ISS skal ha en infrastruktur for forskning som sikrer den frie forskningen uavhengig av finansieringskonjunkturer. I stor grad vil forskningen ved ISS finansieres gjennom stillinger som finansieres over instituttets basisbevilgning. Forskningen ved ISS kan også finansieres ved eksterne midler som muliggjør samarbeid, datatilfang og rekruttering av stipendiater og postdoktorer som det ikke ville vært rom for kun ved hjelp av instituttets basisfinansiering.

- ISS vil legge til rette for at de fast vitenskapelig ansatte som ønsker det kan delta i eksternt finansierte prosjekter. Eksternfinansierte prosjekter bør i størst mulig grad lokaliseres til instituttet.
- ISS skal prioritere de finansieringskildene som i størst grad setter forskerne i stand til å gjennomføre sine beste ideer og som bidrar til å styrke forskningen ved instituttet.
- Fortsatt prioritering av individuelle driftsmidler og interne småforskermidler som gir alle vitenskapelig ansatte mulighet til å få støtte til sin forskning.
- ISS vil ha en kompetent og profesjonell forskningsadministrasjon.

### Delmål 3: Samarbeid og utveksling blant forskerne

Den enkelte forsker har frihet til å velge både emne og metode for sin forskning, noe ISS ønsker å verne. I tillegg vil instituttet stimulere til utveksling og samarbeid om utvalgte tematiske områder. Disse områdene kan organiseres i form av tematiske seminarer og **forskningsgrupper**.

- Deltagelse i instituttseminarer anses som en viktig del av forskningsprosessen og utviklingen av faglig miljø og identitet. ISS vil fastholde tradisjonen med ett månedlig internt seminar.
- ISS skal legge til rette for å arrangere større og mindre forskningskonferanser.
- ISS skal arbeide for et mer omfattende gjesteforskerprogram, der det legges til rette for at fremstående forskere innenfor instituttets temaområder har kortere og lengre opphold ved instituttet.
- ISS skal støtte opp om forskere som ønsker forskningsopphold ved andre anerkjente forskningsinstitusjoner for kortere eller lengre tid.

**Commented [AH2]:** Skal strategien si noe om temaområder? Opprettholde de 9 vi har? Revidere disse? Færre temaer som likevel kan være inkluderende for mange?

### Delmål 4: Rekruttering og kompetanseutvikling

Den vitenskapelige staben er ISS viktigste ressurs i arbeidet for å nå instituttets mål. Rekruttering av høyt kvalifiserte medarbeidere og utvikling av unge forskertalenter er derfor er en viktig del av ISS samfunnsmandat og bidrag til utviklingen av våre disipliner.

- ISS ønsker en bevisst bruk av postdoktorstillinger som prioriterer unge talenter tidlig i karrieren og som fungerer reelt kvalifiserende.

- I en tid med økende krav til undervisningskompetanse er det et mål at flest mulig av instituttets stipendiater og postdoktorer får mulighet til å utvikle slik kompetanse gjennom undervisning og pedagogisk opplæring.
- ISS prioriterer åpne og internasjonale utlysninger av stillinger. Dette må avveies med behovet for å sikre faglig bredde og dekke grunnleggende undervisningsbehov.
- ISS prioriterer rekruttering til kombinerte stillinger med både undervisning og forskning.
- Hensynet til kjønnsbalanse og mangfold i staben må være en del av det strategiske rekrutteringsarbeidet.

#### **Delmål 5: Forskerutdanning av høy kvalitet**

ISS skal være et attraktivt forsknings- og arbeidsmiljø for PhD kandidatene. ISS ønsker å tiltrekke seg kunnskapssterke og høyt motiverte PhD-kandidater.

- PhD-kandidatene skal inkluderes i instituttets faglige miljø gjennom seminarer og interaksjon med staben.
- PhD undervisningen skal ha en viss bredde og være aktuell for alle kandidatene, slik at den bidrar til å styrke den faglige kunnskapen og identiteten. Den faglige identiteten kan også styrkes ved at PhD-kandidatene gis større rom for å bidra til ISS sin forskningsbaserte undervisning.
- ISS vil tilrettelegge for at PhD-kandidatene som har behov for det, får et lengre utenlandsopphold ved en fremstående forskningsinstitusjon eller et lengre feltarbeid i utlandet.
- ISS vil stimulere gjennomføringen gjennom:
  - forbedringer i rekrutteringsprosessen
  - tettere oppfølging av interne og eksterne stipendiater
  - flere sosiale samlinger
  - veiledersamlinger annet hvert år
  - redusere tiden mellom innlevering og disputas
  - større vekt på hensiktsmessig planlegging av 'arbeidsplikten' slik at den ikke går på bekostning av gjennomføringen

#### **Utdanning**

ISS skal tilby studentene et solid og variert undervisningstilbud. Undervisningen utvikles i samarbeid med studentene og skal:

- ha høy faglig kvalitet og være forankret i forskningen og kunnskapen vi har.
- ta i bruk studentaktive lærings- og vurderingsformer og relevante digitale verktøy som fremmer studentenes kunnskapsglede og kreativitet.
- bevisstgjøre studentene arbeidslivsrelevans av utdanningen de tar.
- svare på overordnede samfunnsmessige utfordringer og integrere et bærekraftperspektiv på tvers av instituttets programmer og emner.
- tilrettelegge for et aktivt og engasjerende sosialt studentmiljø.
- legge til rette for fornuftig bruk av undervisningsressurser.

## Delmål og tiltak

### **Delmål 1: En innholdsrik portefølje av høy faglig og pedagogisk kvalitet**

ISS skal tilby utdanningsprogrammer av fremragende kvalitet, både faglig, pedagogisk og organisatorisk. Kvalitet i undervisningen skal sikres gjennom:

- En solid og variert program- og emneportefølje som fremmer studentenes læring og utvikling.
- Vurdering av strategiske innretninger/utdanningstilbud som styrker ISS posisjon som samfunnsvitenskapelig institutt.
- Videreutvikling av digitale læringsformer og verktøy.
- God utdanningsledelse som ivaretar tett samarbeid mellom undervisere og administrasjon.

### **Delmål 2: Et godt læringsmiljø**

ISS opplever frafall på sine programmer, spesielt på bachelor. Flesteparten av de som faller fra gjør det allerede i første semester og innen det første året. Gjennomføring på normert tid er også en utfordring. Gjennomføring og arbeid mot frafall skal sikres gjennom:

- Økt innsats på innføringsemner for nye studenter.
- Studentenes medvirkning i programutvikling på tvers av kull og støtte til studentenes sosiale aktiviteter.
- Lav terskel for kontakt og utveksling mellom studenter og undervisere.
- Systematisk innhenting og analyse av data om frafall.

### **Delmål 3: Samarbeid og integrasjon innad og på tvers av programmer**

ISS sitt varierte programtilbud er et utmerket utgangspunkt for samarbeid innad og på tvers av programmene. Samarbeid og integrasjon skal sikres gjennom:

- Felles emner på tvers av programmer der det er hensiktsmessig i forhold til ressursbruk.
- Skape arenaer for informasjonsutveksling blant alle programledere ved ISS.
- Avtaler om emner og studieplasser på tvers av programmer.

### **Delmål 4: Arbeidslivsrelevans**

Samfunnsvitenskap er arbeidslivsrelevant. Det er ikke nok å fortelle om det, studentene må erfare, oppleve eller observere relevansen selv. Arbeidslivsrelevans skal sikres gjennom:

- Målrettet bruk av problembasert læring i flere emner.
- Bygge bro mellom praksis, praksisemner og øvrige undervisning.
- Etablere nettverk med arbeidsgivere og alumni og invitere dem aktivt inn i undervisning.
- Samarbeid med LINK og Karrieresenter for bevisstgjøring om arbeidslivsrelevans, både for studenter og ansatte.

#### **Delmål 5: Et gjensidig forhold mellom forskning og undervisning**

ISS skal tilby bred og variert forskningsbasert undervisning og veiledning som bygger på de vitenskapelige ansattes kompetanse og egne og andres forskning. Forskningsbasert undervisning skal sikres gjennom:

- Knytte fordypningsemner opp til de vitenskapelige ansattes forskningsprosjekter.
- Opprette og utvikle et gjensidig forhold mellom forskning og undervisning.

#### **Delmål 6: Legge til rette for fornuftig bruk av undervisningsressurser**

Det skal være samsvar mellom instituttets gjeldende økonomiske situasjon, undervisningsressurser og forskningsbehov. Et bærekraftig bruk av undervisningsressurser skal sikres gjennom:

- Utvikle balanse mellom undervisning- og forskningsbehov blant den vitenskapelige staben ved bevisst bruk av undervisningsplanlegging, timeregnskap, eksternt frikjøp, forskningstermin m.m.
- Gjennomgang av emneportefølje på tvers av programmer for å identifisere muligheter for samarbeid og dimensjonere undervisningstilbud på tilsvarende emner.
- Inngå eller fornye avtaler med andre institutter om gjensidig bruk av emner og studieplasser.

#### **Organisasjon, kommunikasjon, formidling**

- ⇒ Her gjenstår arbeidet. Organisasjonsutviklingen må tilpasses målene for undervisning og forskning, og kan derfor ikke utvikles uten å kjenne disse.



## **Vedlegg: sak 72/20 strategiarbeid ved ISS**

Snakkebobleskalaer, til styrediskusjonen

### **Snakkebobleskala**

En virksomhetsstrategi i staten skal hjelpe virksomheten med å nå sine overordnede mål. Selv om hensikten er å ivareta kravet til flerårig planlegging og styring er det mange hensyn å ta når det gjelder innretning, vektlegging og utforming av en strategi.

For å få et felles utgangspunkt for det videre strategiarbeidet, kan det derfor være lurt å starte med noen refleksjonsspørsmål. Under har vi satt opp noen snakkeboblepar. Påstandene i snakkeboblene er ikke ment som enten/eller påstander eller direkte motsetninger, men kan hjelpe til å styre en diskusjon og skape en bevissthet rundt problemstillinger knyttet til oppstartsarbeidet for en strategi. Det er dette som er formålet med disse snakkebobleparene, ikke nødvendigvis hvor dere ender opp med å plassere dere på de ulike skalaene.



Disse påstandene er ment å skape en diskusjon for å avklare hvordan dere ønsker å bruke strategien. På den ene siden kan strategien være en hjelp i å velge mellom nye tiltak som blir foreslått, og i den sammenheng også være en hjelp i å vurdere hva som må nedprioriteres for å gjøre plass til det nye. På den andre siden kan strategien primært hjelpe til å gjøre de tiltakene dere allerede har, bedre og mer effektive enn i dag.



Disse stikkordene er ment å dra diskusjonen rundt om en strategi skal løfte fram noen vesentlige hovedområder hvor virksomheten ønsker endring og særlig oppmerksomhet om, eller om en strategi skal være et mer beskrivende dokument som forteller om virksomheten og alle dets avdelinger, seksjoner, oppgaver og roller.



Disse to påstandene skal spille opp til en diskusjon om virksomheten har behov for strategisk tenkning for å utvikle seg for å svare på endrede trender og føringer i samfunnet for øvrig, eller om den strategiske tenkingen primært skal støtte opp under gjeldende leveransekrav som settes av overordnet myndighet.



Disse to påstandene viser til ulike måter å innrette en strategi på. Her kan det diskuteres om strategien skal angi noen satsingsområder som skal prioriteres for virksomheten, eller om den skal vektlegge arbeidsmetoder for hvordan samfunnsoppdraget skal nås.

En strategi skal uansett være et overordnet dokument, og ingen tiltaks- eller aktivitetsliste. Slik sett kan en si at en strategi omhandler «hvordan» et samfunnsoppdrag skal løses, og ikke «hva» virksomheten skal gjøre.



Vi har sett eksempler på strategier som er så overordnet at de i praksis gir svært lite retning og rammer for underliggende tiltak og aktiviteter i en virksomhet. Mangel på tydelige føringer ovenfra, kan føre til mange og sprikende initiativ nedenfra som hver for seg er gode ideer, men som ikke henger sammen eller drar i samme retning. En strategi er ment å ramme inn og sette noen begrensninger for hvilke tiltak og aktiviteter virksomheten skal satse på framover. Samtidig skal den legge til rette for innovasjon og gode løsninger, innenfor disse rammene.