

Kunnskapsdepartementet
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo

Innspill til arbeidet med framtidige strukturer i høyere utdanning

Det vises til brev av 26.05.14 - *Oppdrag til statlige høyere utdanningsinstitusjoner: Innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren*, dialogmøte i Bodø 5 september 2014 og brev av 8.10.2014 – *Stortingsmelding om struktur i høyere utdanning – avklaringer og presiseringer i oppfølgingen av dialogmøtene*.

SAMMENDRAG

UiT Norges arktiske universitet (UiT) er en drivkraft i nord innen forskning, høyere utdanning og formidling. Som ett av fire nasjonale breddeuniversiteter leverer vi relevant kompetanse til offentlig og privat sektor - særlig i nord, men også nasjonalt og internasjonalt, og vi har et nasjonalt ansvar for samisk forskning. Mye på grunn av UiTs aktivitet, har Tromsø et av verdens største polarfaglige miljø.

Den demografiske utviklingen, med en aldrende befolkning og en nedgang i ungdomskullene fram mot 2025, gjør det utfordrende for samtlige forsknings- og utdanningsinstitusjoner i landsdelen å rekruttere studenter i det omfang som er nødvendig for å dekke etterspørselen i arbeidsmarkedet. Næringsutvikling i nord gjør det viktigere enn noensinne å utdanne tilstrekkelig antall kandidater med relevant kompetanse slik at utviklingen kan fortsette. Arbeidsdeling mellom institusjoner er ett grep for å avhjelpe situasjonen, faglig integrasjon er et annet.

Gjennom implementeringen av vår strategi **Drivkraft i Nord - Strategi mot 2020** styrker vi vår posisjon som et moderne og internasjonalt orientert breddeuniversitet. Vi bidrar til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt gjennom forskning, utdanning og formidling på et høyt internasjonalt nivå. Blant våre særlige fortrinn i møte med fremtidige utfordringer er faglig bredde og kvalitet, tverrfaglighet og sentral beliggenhet i nordområdene, Norges viktigste strategiske satsingsområde.

UiTs rolle som breddeuniversitet er styrket og modernisert gjennom to fusjoner. Blant annet er porteføljen av profesjonsutdanninger utvidet både faglig og geografisk. UiT forutsetter at

utdanninger av høy kvalitet skal være fundert på solid grunnforskning som anvendes faglig og pedagogisk i de ulike studieprogrammene. Innenfor sentrale fagområder som sykepleie, sosialfag, økonomi, ingeniør- og lærerutdanninger, anser UiT at det vil være faglige gevinster å hente på en tettere samhandling mellom utdanningsinstitusjonene i Nord-Norge. Vårt mål er en struktur som styrker fagmiljøene, og som gir bedre kvalitet og økt konkurransekraft på en nasjonal og internasjonal arena.

Høgskolen i Narvik (HiN) og UiT utgjør i dag Nord-Norges fagmiljø innen teknologi. Vi ser Kunnskapsdepartementets initiativ til å styrke faglig kvalitet og robusthet i sektoren som en god anledning til å styrke teknologifagene i nord gjennom en faglig integrasjon av de to miljøene.

En sammenslåing mellom HiN og UiT vil danne grunnlaget for etableringen av Nord-Norges teknologiske høgskole som et fakultet ved UiT. Her kan ingeniørfag forenes med sterke grunnforskingsmiljø innen de disiplinorienterte universitetsfagene (fysikk, matematikk, kjemi, informatikk, biologi, geologi og relevante samfunns- og helsefag). Til sammen kan dette bli et svært slagkraftig teknologimiljø med økt forsknings- og innovasjonsgjennomslag både nasjonalt og internasjonalt. Det vil også gi grunnlag for en mer rasjonell og relevant utdanningsprogramportefølje, og sørge for at fagmiljø har den nødvendige bredde i fagporteføljen til å kunne følge opp nye internasjonale utviklingstrekk som er av betydning for Norge og landsdelen. På denne måten kan vi bedre møte behovet for ny kunnskap og høykompetent arbeidskraft til samfunns- og næringsliv i hele den nordlige landsdelen.

UiT vil også være positiv til andre institusjoner som ønsker nærmere samtaler om fusjoner. Dette forutsetter faglig integrasjon og at vi setter samfunnsoppdraget i fokus gjennom en forpliktelse til å gi hele den nordnorske befolkningen kvalitetsmessig gode utdanninger og forskning på et høyt internasjonalt nivå.

En sterk UH-sektor i nord er en forutsetning for nærings- og samfunnsutvikling i nord. Erfaringer viser at kandidater utdannet i nord i stor grad blir værende i nord. UiT har levert kandidater og kompetanse til Nord-Norge langt utover det som ble forutsatt i Stortingsvedtaket om etableringen av universitetet fra 1968. Vi skal fortsatt være en drivkraft i nord.

Samfunnsoppdraget

Argumentene for å opprette et universitet i Tromsø var basert på samfunnets behov for kompetanse. Det var en erkjennelse av at landsdelens potensial for verdiskapning ikke ble utnyttet til fulle på grunn av mangel på kompetanse, både i offentlig og privat sektor. I St. prp. nr. 142 (1966-67) "Om opprettelse av universitet i Tromsø" skrev komiteen følgende:

Komiteens argumenter for å opprette et universitet i Tromsø er først og fremst basert på 5 grunnleggende faktorer:

- a. ... *avhjelpe den mangel på akademisk utdannet arbeidskraft som i dag preger Nord-Norge...*
- b. ... *skaffe nord-norsk ungdom lettere adgang til universitets- og høyskoleutdanning...*
- c. *Betydningen av et universitet for Nord-Norges sosiale og økonomiske utbygging.*
- d. ... *skaffe et betydelig antall studieplasser ut over det universitetene i Oslo, Bergen og Trondheim er planlagt for.*
- e. *En rekke presserende forskningsoppgaver som det vil være naturlig for et universitet i Tromsø å ta seg av.*

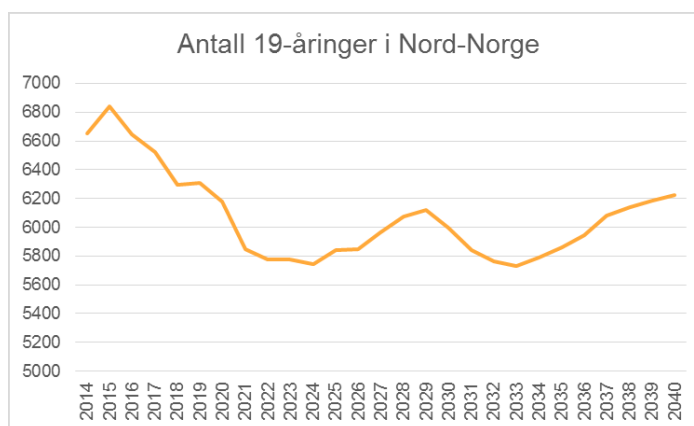
Komiteens konklusjon blir derfor at det ut fra hensynet til samfunnets behov er nødvendig å la Nord-Norge få sitt universitet.

Det er fortsatt et udekket behov for kompetanse i Nord-Norge, og dette forventes å øke i årene fremover. Forskningsinstituttet Norut har utarbeidet to rapporter om kompetansebehovet i Nord-Norge: *Kompetanse- og arbeidskraftbehov i næringslivet i Finnmark* (2013:1004)¹, og *Arbeidskraft- og kompetansebehov i arbeidslivet i Troms* (2014:1002)², og Helse Nord RFH og KS Nord-Norge har sammen med kommunesektoren utarbeidet en rapport om kompetanseutfordringer i landsdelen i kjølevannet av samhandlingsreformen.³

Rapportene viser at det i fremtiden blir krevende å skaffe nødvendig og kompetent arbeidskraft i nord. Samtidig som den store etterkrigs-generasjonen nå går av med pensjon blir ungdomskullene mindre, spesielt i Nord-Norge.

Vi kan anta at UiT også i fremtiden vil rekruttere

størsteparten av sine studenter fra de tre nordligste fylkene. Figuren over viser Statistisk sentralbyrås befolkningsframskrivninger for 19-åringer i Nord-Norge frem mot 2040.



¹ <http://norut.no/nb/publications/kompetanse-og-arbeidskraftbehov-i-naeringslivet-i-finnmark>

² Ikke offentliggjort.

³ <http://www.helse-nord.no/getfile.php/RHF%20INTER/RAPPORTER%20OG%20H%C3%98RINGER/Hoveddokument%20inkl%20vedlegg%20PDF.pdf>

Framskrivningen indikerer en reduksjon på ca. 16 % fra dagens nivå. Deretter forutser SSB at tallet vil fluktuere mellom ca. 5700 og 6300 fram mot 2040. Dette betyr at UiT i større grad må rekruttere studenter utenfor Nord-Norge, også internasjonalt, for å dekke etterspørselen etter arbeidskraft til landsdelen. Vi må også i større grad tilpasse utdanningene til fremtidig kompetansebehov, samt legge til rette for etter- og videreutdanning.

Dette betyr at UiT i større grad må rekruttere studenter utenfor Nord-Norge, også internasjonalt, for å dekke etterspørselen etter arbeidskraft til landsdelen. Vi må også i større grad tilpasse utdanningene til fremtidig kompetansebehov, samt legge til rette for etter- og videreutdanning.

Drivkraft i nord

UiTs profil er beskrevet i vår strategi *Drivkraft i nord*. Vår visjon er:

Vi skal utnytte vår sentrale beliggenhet i nordområdene, vår faglige bredde og kvalitet og vår tverrfaglige fortrinn til å møte fremtidens utfordringer.

UiT skal bidra med kunnskap og menneskelige ressurser for å skape økonomisk, kulturell og sosial utvikling i nord, og kvalitet skal stå sentralt i all vår virksomhet. Oppsummert skal vi:

- Høyne kvalitet på utdannings-, forsknings-, og formidlingsvirksomheten ved UiT
- Styrke vårt økonomiske handlingsrom gjennom å øke den eksterne finansieringen, bl. a gjennom økt tilslag på NFR- og EU-søknader
- Bli internasjonalt ledende på fem tematiske områder:
 - Energi, klima, samfunn og miljø
 - Teknologi
 - Helse, velferd og livskvalitet
 - Samfunnsutvikling og demokratisering
 - Bærekraftig bruk av ressurser

For å støtte opp under de tematiske satsingene i strategien er det definert fire gjennomgående strategiområder:

- **Engasjerte og aktuelle utdanninger:** UiT skal tilby forskningsbaserte utdanninger med kvalitet på høyt internasjonalt nivå. Universitetet skal ha bredde og mangfold i sitt samlende utdanningstilbud
- **Akademisk frihet og troverdighet – forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid:** UiT skal være et breddeuniversitet med internasjonalt ledende og dristige forskningsmiljø
- **Kreativitet og engasjement – innovasjon og formidling:** UiT skal styrke sin posisjon og sitt omdømme gjennom god kommunikasjon, formidling av sitt arbeid og en tydelig profil. UiT skal være en pådriver for økt innovasjon og næringsutvikling i landsdelen
- **Nærhet og engasjement – Arbeidsmiljø og organisasjon:** UiT skal ha et godt arbeidsmiljø og en effektiv, robust og fleksible organisasjon som bidrar til at UiT når sine mål

Vi vil styrke vår posisjon som et moderne og internasjonalt orientert breddeuniversitet. Vi skal bidra til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt gjennom forskning, utdanning og formidling som holder høyt internasjonalt nivå. Blant våre særlige

fortrinn i møte med fremtidige utfordringer, er sentral beliggenhet i nordområdene, faglig bredde og kvalitet og tverrfaglighet. UiT opererer i skjæringspunktet mellom den grenseløse vitenskapen og Norges særegne utfordringer i Arktis, som blant annet er knyttet til naturressurser, klima og miljø, flerkulturelle samfunn, spennende historie og internasjonal storpolitikk.

UiT er et klassisk breddeuniversitet som står trygt i en lang vitenskapelig tradisjon, men vi har en klar profil; vi er Norges arktiske universitet, og vi har en stor portefølje profesjonsrettede utdanninger, dog med faglig tyngdepunkt innenfor de klassiske, disiplinorienterte universitetsfagene.

Institusjonelle rammevilkår for utvikling

UiT deler Regjeringens ambisjoner i *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*, og de tematiske satsningene er i stor grad sammenfallende med UiTs satsingsområder. I UiTs videre arbeid legger vi særlig vekt på tverrfaglig samarbeid og tydelige prioriteringer. UiT tar sikte på å realisere den strategiske planen og de målene som er satt innenfor det totale handlingsrommet institusjonen har, og gjennom økt tilslag på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Noen sentrale utfordringer er:

- i) *Rekruttering av de beste studentene:* For å tiltrekke oss de beste studentene står undervisningskvaliteten helt sentralt. UiT jobber systematisk med å forbedre kvaliteten sammen med de andre breddeuniversitetene og NOKUT, og med rekruttering både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Mangel på studentboliger i Tromsø er en stor utfordring som gjør det spesielt vanskelig å sikre tilstrekkelig nyrekruttering av de beste studentene utenfor campus-byene
- ii) *Studieporteføljen:* Våre studieprogram må tilpasses etterspørselen etter arbeidskraft. I dette arbeidet bruker vi Råd for samarbeid med arbeids- og næringsliv (RSA). Den demografiske utviklingen tilsier at forståelse for fremtidige behov blir enda viktigere de neste årene, og UiT skal nå gjennomgå studieporteføljen med sikte på å sikre tilstrekkelig studenttall på de viktigste utdanningstilbudene
- iii) *Digitalisering:* UiT er et flercampusuniversitet med store geografiske avstander. Digitalisering av undervisning og elektronisk samhandling er derfor høyt prioritert
- iv) *Rekruttering av forskertalenter:* For å lykkes med målet om å etablere verdensledende forskningsmiljø må vi kunne tilby forskertalenter et sterkt fagmiljø, gode arbeidsvilkår og tilgang til nødvendig infrastruktur. UiT har et utstrakt internasjonalt og regionalt undervisnings- og forskningssamarbeid. Forholdene er lagt til rette for forskningsopphold både i Europa og verden for øvrig. UiT tar også imot gjesteforskere og rekrutterer fra utenlandske institusjoner
- v) *Forsterke forskningsprofilen:* For å bygge verdensledende miljø må UiT konkurrere om de beste forskerne. Vi må kunne tilby gode lønnsvilkår, startpakker med øremerkede stipendiater og støttestillinger og ha et godt fungerende administrativt støtteapparat.
- vi) *Forutsigbarhet og langsiktighet i bevilgningen:* Kontinuitet er viktig for at miljø skal bli verdensledende og for å kunne tilby utdanning av høy kvalitet. Da er ikke kutt i basis riktig vei å gå. Dagens finansieringssystem gjennom den resultatbaserte tildelingen stimulerer ikke til kvalitet eller langsiktighet i forskningen. For å bli internasjonalt ledende er det viktig med forutsigbarhet i tildelingen og prioritering av sterke miljø

- vii) *Nasjonal arbeidsdeling*: For å unngå ressursløsende konkurranse mellom institusjonene er det ønskelig med en diskusjon om ansvarsdeling innen både forskning, utdanning og infrastruktur. Videre bør forpliktende samarbeidsformer mellom forskningsinstitusjoner styrkes. Tromsø er best i Norge på klima, miljø og fiskeri/marin⁴.

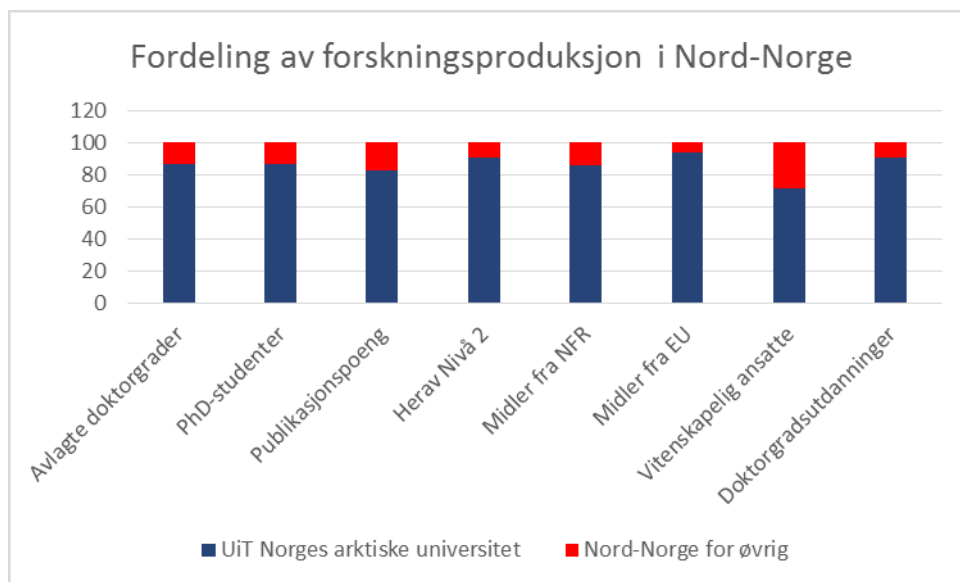
DEL II: STATUS OG UTFORDRINGER

Som beskrevet over har Nord-Norge et voksende kompetansebehov og synkende ungdomskull. Dette er en utfordring vi må ta på alvor for å sikre at veksten i nord ikke stopper opp. Samtidig er det viktig at utdanningene vi tilbyr er i samsvar med fremtidig etterspørsel så langt dette lar seg forutse. Det krever både at vi evner å motivere ungdommen til å gjøre hensiktsmessige valg, og at vi har en godt sammensatt studieportefølje. Små og sårbare studiesteder må få nødvendig faglig og administrativ støtte for å kunne fortsette å levere relevante utdanninger av høy kvalitet. Dette krever økt samarbeid og tettere integrasjon i nord.

UiT har fagmiljø som ligger i den internasjonale forskningsfronten og har en infrastruktur som legger til rette for internasjonalt ledende forskning. UiT er en sentral aktør og bidragsyter til kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Gjennom et bredt tilbud av relevante og kvalitative studier bidrar vi til at landsdelen har godt kvalifisert arbeidskraft. Undersøkelser viser at 70 % av de uteksaminerte kandidatene blir i landsdelen og at over 86 % er i arbeid innen fire måneder etter endt utdanning⁵.

Forskningsvirksomheten

Det er vanskelig å måle kvalitet og robusthet. Publisering av forskningsresultater og



gjennomslag i konkurransen om midler i NFR og EU forteller noe om hvordan fagekspertene vurderer den forskningen som gjøres. Det at man kan tilby et bredt spekter av ph.d.-utdanninger gir også en indikasjon på robusthet. Det viser at vi kan fange opp skiftende behov og føringer. I figuren under har vi sammenstilt noen slike indikatorer og sett på UiT opp mot

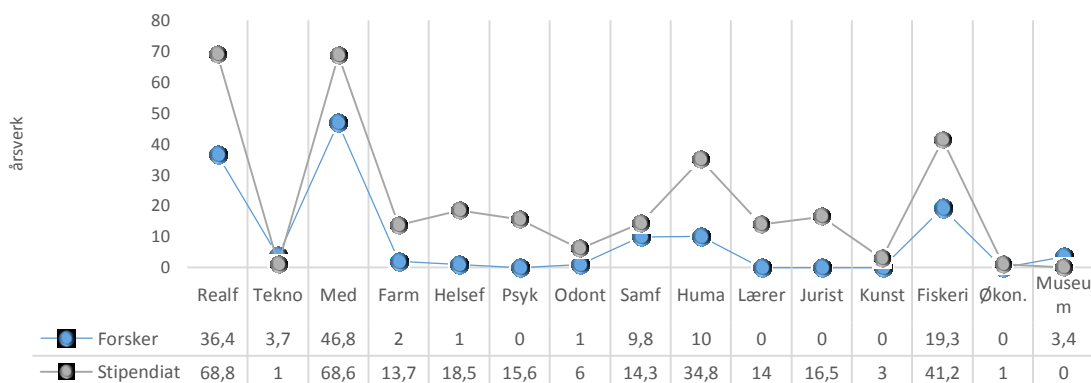
⁴ <http://www.nifu.no/publications/938303/>

⁵ UiTs kandidatundersøkelse 2012

landsdelen for øvrig. Alle tall er hentet fra DBH og gjelder for 2013 (UiT og HiF er her slått sammen).

UiT utdanner ph.d.-kandidater innen et bredt faglig spekter. I 2013 hadde UiT 715 doktorgradsavtaler (Nord-Norge for øvrig hadde 112) og det ble avlagt 123 doktorgrader. Forskerutdanningen er viktig også som ledd i kompetanseoppbygging, og for å sikre kompetent arbeidskraft til både privat og offentlig sektor. En sammenligning av stipendiater og forskere i årsverk og fordelt på fagmiljø viser at vi har stipendiatstillingene innenfor alle våre faglige satsningsområder.

Stipendiater og forskere fordelt på fagområder 2013, kun UiT (Kilde DBH)



Det brede spektret av forskningsaktivitet ved UiT, og det forhold at vi leverer godt kvalifiserte kandidater innen ulike fagområder, har vært sterkt medvirkende til at forskningsinstitusjoner som Norsk Polarinstitutt, Akvaplan-niva, Havforskningsinstituttet, Nofima og Norut, en rekke større bedrifter og internasjonale sekretariat (f.eks. Arktisk råd) har etablert seg i Tromsø. UiT er også en sentral partner for Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN), både gjennom utdanning av helsepersonell og gjennom utstrakt forskningssamarbeid.

I nasjonal konkurranse har UiT dessuten fått tildelt støtte til 3 sentre for fremragende forskning (SFF), 3 sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI), 1 senter for fremragende utdanning (SFU), 2 K.G. Jebsen-sentre, 2 ERC Starting Grants, 1 ERC Advanced Grant og Forskningscenter for arktisk petroleumsforskning (ARCEX).

Tromsø et internasjonalt tyngdepunkt innen polarforskning med mer enn 500 årsverk. UiT er den tyngste aktøren innen polar- og nordområdeforskning, og er den enkeltinstitusjonen som siden 2009 har hatt mest nordområdeforskning finansiert av Norges forskningsråd. I 2012 representerte prosjekter ved UiT 47 % av Forskningsrådets nordområdeportefølje. Som en naturlig konsekvens av denne faglige tyngden er vi av Kunnskapsdepartementet gitt rollen som nasjonalt sekretariat for de fleste aktivitetene innenfor University of the Arctic. Likeledes er vi av Barents-sekretariatet gitt ansvar for å drive det nasjonale kontoret for mobilitetsprogrammet Barentsplus, som dekker høyere utdanningsinstitusjoner i Barentsregionen.

UiT vil arbeide for å videreutvikle og styrke vår posisjon som et nasjonalt og internasjonalt tyngdepunkt innen polar-/nordområdeforskning. UiT har også et nasjonalt ansvar for samisk

forskning. Dette forskningsmiljøet ved universitetet utgjør i dag både et nasjonalt og internasjonalt knutepunkt. Kompetansen skal videreutvikles i nært samarbeid med Samisk høgskole og andre relevante institusjoner.

Som en naturlig følge av vår kompetanse på disse områdene har vi et særlig blikk for samarbeid i det sirkumpolare nord - og da særlig med institusjoner i de andre sju medlemslandene i Arktisk råd. Vårt gode samarbeid med Russland i over tjue år er ytterligere styrket gjennom utdannings- og forskningssamarbeid.

Selv om UiT har et særskilt ansvar for forskning og utdanning med relevans for nord, er også vårt globale engasjement sterkt.

Samarbeid med instituttsektoren

UiT har også lang tradisjon for samarbeid med instituttsektoren – både teknisk-industrielle institutt som f.eks. Sintef, Norut og IRIS, primærnærings-institutt som f.eks. Nofima, Bioforsk og Veterinærinstituttet, samfunnsvitenskapelige institutt som f.eks. PRIO, CMI og Norut, og miljøinstitutt som f.eks. NIVA, TØI og NILU. Gjennom Framsenteret deltar vi i flere prosjekter, og leder ett av seks flaggskip. Samarbeidet går særlig på forskning og formidling, men i de senere årene er det etablert samarbeid også innen utdanning og utvikling. Samhandlingen med instituttsektoren er en styrke gjennom bl.a. forbedret kapasitet og robusthet ved søknader og prosjektgjennomføring. Samarbeidet bidrar også til å utvide UiTs nettverk til næringsliv og samfunnsliv for øvrig. Dette samarbeidet vil vi videreutvikle i årene framover, men det er en utfordring å balansere samarbeid og konkurranse. Det krever oppmerksomhet ved kostnadsberegninger og god administrativ støtte til de vitenskapelig ansatte. Her er det også viktig at den resultatbaserte finansieringen for begge sektorer gir insentiver som bidrar til å styrke det gjensidige samarbeidet.

Infrastruktur og støttefunksjoner

En konsistent og langvarig satsing på oppbygging av infrastruktur er viktig for UiT på den nasjonale og internasjonale arena. Feltstasjoner på fastlandet og på Svalbard, forskningsfartøy, tungregnemaskin (som én av fire nasjonale ressurscenter), EISCAT-anleggene på fastlandet og på Svalbard og screening-plattformen MARBIO er eksempel på infrastruktur som gjør oss i stand til å levere gjennombruddsforskning på en rekke ulike felt. Med et nyåpnet Teknologibygget, ny datahall, en utvidelse av medisin- og helsefagbygget i oppstartsfasen og nytt isgående forskningsfartøy under bygging, vil UiT og Tromsø-miljøet spille en enda mer sentral rolle i bl.a. nasjonal klimaforskning og innen teknologifagene, noe som igjen vil ha ringvirkninger i hele landsdelen.

Utfordringer i forskningsaktiviteten

UH-sektoren trenger langsiktighet i sine satsinger. Både forskningsrådets finansieringsprogram og RBO-finansieringen premierer kortsiktighet på bekostning av de lange linjene. Spesielt innenfor klimaforskning er lange dataserier og observasjoner over tid, gjerne flere tiår, den beste måten å fullt forstå hvordan klimaet endres og hvordan vi kan motvirke både endringene og konsekvensene. UiT er derfor svært fornøyd med langtidsplanen for forskning, og håper denne kan bidra til langsiktige satsinger og forutsigbarhet i rammebetingelsene.

En annen vesentlig utfordring er at tellekantsystemet er mangelfullt, både når det gjelder formidling, kunstnerisk arbeid og faglig utvikling i profesjonsfagene. En konsert, en utstilling og en lærebok i sykepleie er alle eksempler på arbeid som bringer våre utdanninger videre, men som ikke er meritterende for den vitenskapelig tilsatte, eller gir utslag i RBO.

Landet står overfor store utfordringer innenfor helse og omsorg i årene som kommer. Ved å samle alle de helsefaglige utdanningene innenfor ett fakultet og i tillegg innføre fellesfag for studentene, har vi styrket forskningen og samhandlingen mellom de ulike helseprofesjonene. Dette gir oss et unikt fortrinn i forskning og i faglig utvikling i samarbeid med praksisfeltet. Tilsvarende har kombinasjonen av lærerutdanning og de tradisjonelle disiplinifagene gjort det mulig å løfte forskning og faglig utvikling i lærerutdanningen. UiT er bekymret for kapasiteten til lærerutdanningen i nord, spesielt fra 2017 når regjeringen innfører masterutdanning på alle trinn i lærerutdanningen. UiT er inne i sitt femte år med femårig integrert masterutdanning for lærere. Utdanningen tilbys i Tromsø, Harstad og Alta. Denne lærerutdanningen kan tilbys fordi vi utnytter synergieffekter mellom disiplinifag og profesjonsfag. Utdanningen følges nøye og kan være en modell i planlegging av Regjeringens innføring av master i lærerutdanningen generelt. Samtidig kan UiT være en drivkraft i nord for en videre desentralisering av lærerutdanningen.

Utdanningsaktivitet

Samtidig som UiT fyller rollen som et forskningstungt universitet med fokus på anvendt og nysgjerrighetsdrevet forskning, er vi et breddeuniversitet som også tar ansvar for å dekke regionens totale kompetansebehov. UiT har i dag om lag 55% av studentene i landsdelen.

Gjennom to fusjoner – med Høgskolen i Tromsø i 2009 og med Høgskolen i Finnmark i 2013 – er evnen til å levere relevant kompetanse styrket, og UiT har et landsdelsansvar innen en rekke sentrale utdanninger. UiT har gått foran i utviklingen av den norske universitets- og høyskolesektoren og tar sitt samfunnsansvar på alvor.

Begge fusjonene er gjennomført med en ambisjon om å heve kvaliteten på utdanning i landsdelen ved å integrere klassiske universitetsfag med tradisjonelle profesjonsfag som ingeniør, lærer, sosialarbeider, sykepleier og øvrige helsefaglige utdanninger. Med utgangspunkt i fagmiljø innen de disiplinorienterte universitetsfagene (fysikk, matematikk, kjemi, informatikk, biologi, geologi og relevante samfunnsfag og helsefag), har vi kunnet gi profesjonsstudiene en ny og faglig tyngde på en unik måte. Den fruktbare koblingen mellom disiplinifag og profesjonsfag har f.eks. gitt oss muligheten til å være vert for ProTed, landets første Senter for fremragende utdanning (SFU).

Fusjonsprosessene har også gjort oss til et flercampus-universitet med aktivitet i Tromsø, Alta, Hammerfest, Bardufoss og Kirkenes - i tillegg til at vi har en rekke desentraliserte studietilbud rundt om i landsdelen.

De sterke forsknings- og utdanningsmiljøene som er beskrevet helt kort i det foregående gjør oss til et attraktivt studiested. Etter fusjonen med HiF opplevde vi at søkertallene, spesielt i Finnmark, steg langt mer enn det nasjonale snittet.

UiT var førstevalg for 5637 søkere - en økning på 13.2 % fra 2013. Av disse kom 70 % fra Nord-Norge. UiT hadde en positiv utvikling i studie-poengproduksjonen i årene 2011 og 2012, og var da best av de fire breddeuniversitetene med 43.2 avlagte studiepoeng per student. Siden 2006 har gjennomføringsgraden for bachelorstudenter vært over 50 % og på masternivå fullfører ca. 70 % av studentene som begynner på studiet⁶. Selv om UiT har høyere gjennomføringsgrad enn de øvrige breddeuniversitetene jobbes det systematisk med å øke gjennomføringsgraden og minske frafallet.

Våre kandidater

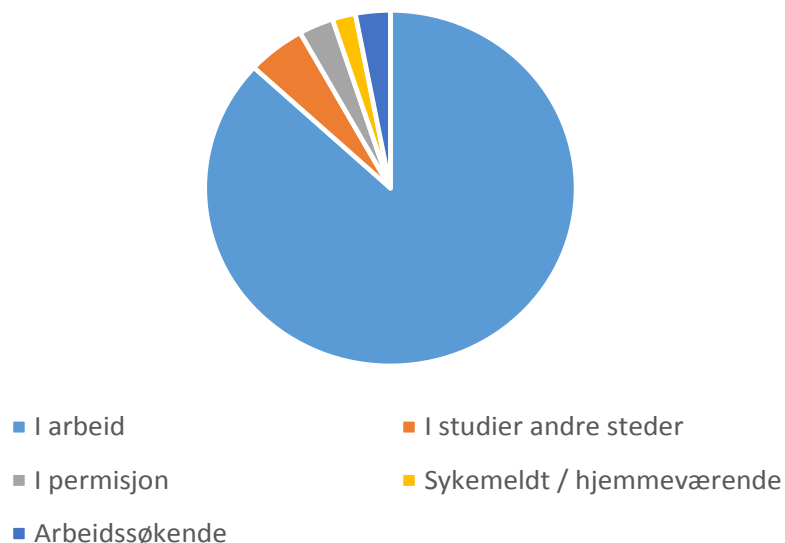
UiT undersøker jevnlig hvor våre kandidater tar veien. Foreløpig siste kandidatundersøkelse fra 2012 viser at

sysselsettingsgraden blant kandidater uteksaminert fra UiT er høy - hele 86 % var i arbeid på undersøkelsestidspunktet. 5 % hadde fortsatt å studere ved andre læresteder, 3 % var i permisjon fra jobb og 2 % var sykemeldt/ hjemmeværende mv. Kun 3 % var jobbsøkere.

Kartleggingen viser også at kandidatene i stor grad blir værende i landsdelen etter endt utdanning.

69 % jobber i Nord-Norge. Nylig gjennomførte analyser i regi av Norut av arbeidskraft- og kompetansebehov i arbeidslivet i Troms og Finnmark viser at ca. 70 % av kandidatene fra UiT går til offentlig sektor, mens ca. 30 % (eller drøyd 530 kandidater i 2013) går til privat næringsliv⁷. Dette gjør UiT til den viktigste nord-norske "leverandøren" av kompetanse både til offentlig og privat sektor.

Sysselsetting etter to år



Utfordringer for utdanningsaktiviteten

Som det fremgår av det ovenstående er utfordringen for utdanningsinstitusjonene å levere tilstrekkelig relevant kompetanse til privat og offentlig sektor. Dette må løses med en kombinasjon av økt rekruttering og en styring av studentene inn mot de studievalg som gir den mest etterspurte kompetansen. Også her er langsiktighet og tålmodighet vesentlig. Det tar tid å bygge opp og gjøre kjent gode studieprogram, og det er ikke alltid studentene flokker seg om de mest relevante studieordningene så lenge det er rikelig med andre muligheter. Det er fristende å tenke kortsiktig også om studieplasser, og nettopp derfor er det avgjørende at vi får et tettere samarbeid i nord, der vi kan få en tydeligere innretning av utdanningene mot fremtidige behov.

⁶ UiTs Melding 2013 – Forskning og utdanning, nøkkeltall

⁷ UiTs Kandidatundersøkelsen 2012

Formidling

UiT satser store ressurser på formidling. Våre forskere er aktive i blogger og avisspalter, og vi har et stort korps av forskere som kan kontaktes når media trenger informasjon fra eksperter på ulike fag. Gjennom våre nettsider og tidsskriftene *Ottar*, *Podium* og *Labyrint* formidler vi vår forskning til et bredt publikum utenfor akademien. Vi arrangerer Lørdagsuniversitet, tar imot skoleelever på besøk og vi har oppsøkende virksomhet for eksempel gjennom skolelaboratoriet, der vi besøker skoler i landsdelen med spennende naturfagseksperimenter som går rett inn i læreplanene. Det er også mye interessant og nyttig stoff for skolene på våre egne, tilrettelagte nettsider for sektoren.

Vi tror at formidling bidrar til å øke allmenndannelsen i samfunnet og til å forsvare samfunnets investeringer i forskning og utdanning overfor den gjennomsnittlige skattebetaler.

Administrasjon

Det er et overordnet mål å sikre at universitetet administreres mest mulig effektivt og at minst mulig ressurser går med til andre ting enn forskning, utdanning og formidling. Samtidig forvalter universitetet store beløp, og dette krever at vi har gode rutiner for kvalitetssikring, rapportering og økonomistyring. Det er også stadig mer administrativt krevende å lede større satsinger i EU og NFR, både når det gjelder søknadsskriving, prosjektstyring og rapportering. Det er ikke hensiktsmessig å bruke vitenskapelig personale til denne typen administrasjon.

UiT jobber aktivt med avbyråkratisering og fjerning av tidstyver gjennom systematisk forbedringsarbeid. Kontinuerlig forbedring både innen produksjon av tjenester og ekstern/intern samhandling reduserer og fjerner flaskehalser innenfor flere enkeltprosesser. Vi ser også på hvordan vi kan avlaste vitenskapelig personale i prosjektadministrative oppgaver slik at de kan bruke mest mulig tid på kjerneoppgavene. Fornuftig bruk av IKT og økt digitalisering bidrar til at vi sparer både tid og ressurser. Vi vil videre understreke viktigheten av at det fra departementalt hold vises måtehold i rapporteringskrav og målstyring, noe vi også har rapportert inn via departementets tidstyvprosjekt.

DEL III: MULIGHETER

Erfaringer fra tidligere fusjoner

UiT har i løpet av de siste fem årene vært gjennom to fusjoner. I 2009 fusjonerte daværende Høgskolen i Tromsø (HiTø) og UiT, og i 2013 fusjonerte tidligere Høgskolen i Finnmark (HiF) og UiT. Begge fusjoner har vært tydelig forankret i samfunnsoppdraget, og målet har vært å skape større og sterkere fagmiljø gjennom faglig integrasjon.

Viktige utgangspunkt for fusjonene

De to fusjonene har gjort det mulig å ivareta både ansvaret for grunnforskning og faglig bredde og arbeidslivets behov for profesjonsutdanningene. En tettere integrasjon av fagdisiplinære miljø og profesjonsutdanningsmiljø har gitt muligheter for å styrke både forskning og profesjonsutdanninger:

Fusjon 2009 mellom HiTø og UiT	Fusjon 2013 mellom HiF og UiT
Lærerutdanningene (5-årig integrert lærerutdanning og barnehagelærerutdanning)	Lærerutdanningene 5-årig integrert lærerutdanning og barnehagelærerutdanning)
Medisin og helsefagene	Sosialfagene
Økonomifagene	Økonomifagene
Ingeniørutdanninger og teknologifagene	Realfag (og tilbud om ingeniørutdanninger i Finnmark)
Kunst og kultur	Kultur, reiseliv og nordlige studier
	Utvikling av en Idrettshøgskole i Nord – tverrfakultært

Forutsetninger for å lykkes

Begge fusjonene har vært arbeidskrevende, men på ulike måter. Gjennom fusjonen mellom UiT og HiTø måtte vi bygge en ny type institusjon; et moderne breddeuniversitet med sterke profesjonsutdanninger. Gjennom fusjonen med HiF måtte vi bli et fungerende flercampusuniversitet med store geografiske avstander. Det var stor oppmerksomhet om fusjonen fra politisk hold, ofte med stor skepsis. Likevel kan vi trekke fram noen faktorer som har vært av avgjørende betydning for at fusjonene i nord har vært mulig:

1. Målet om faglig styrking og integrasjon av fagmiljø til beste for samfunn og arbeidsliv har stått sentralt
2. Sterkt engasjement på ledelsesnivå, både på institusjonsnivå og på alle nivåer internt i organisasjonen
3. Evne og vilje i universitets- og høyskolestyrene til å se de nye mulighetene fusjonene hadde for institusjonene og for landsdelen
4. Evnen til å prioritere ressurser og ledelseskompetanse
5. Velvilje i interessentgrupper, i samfunns og næringsliv, blant studentene og praksisfeltet
6. Bred involvering av ansatte, både faglig og administrativ
7. Involverte studenter i alle ledd
8. Tillitsvalgets evne til å se nye muligheter for ansatte

Det bør også nevnes at fusjonene ikke har vært mulig uten at det er lagt opp til fleksible arbeidstidsordninger, pragmatisk inngang til problemstillinger og mot til å ta avgjørelse litt på tvers av det etablerte. Fusjoner koster både tid, penger og personlig innsats for alle involverte. Tildelte SAK-midler har vært helt avgjørende.

Noen gevinster

Internasjonale erfaringer fra fusjoner i universitets- og høyskolesektoren tilsier at det vil ta 10-15 år før gevinstene er realisert. Det er derfor ennå ikke gjennomført noen evalueringer

som kan dokumentere at de målene som ble satt for fusjonene, er nådd. Vi vil likevel trekke fram noen områder hvor vi ser at vi er på vei mot de målene som ble trukket opp i forkant av fusjonene:

Økt strategisk handlekraft

Når man fusjonerer et klassisk breddeuniversitet med en høyskole er det utfordrende at virksomheten fra høyskolene har en lavere finansiering enn det etablerte universitetet har. Likevel har vi erfart at nytenking rundt det å bygge et moderne breddeuniversitet har gitt muligheter til å foreta samlede strategiske prioriteringer. Erfaringer viser også at det er evne og vilje i organisasjonen til å prioritere de mål som er satt i fusjonsplattformene.

Nasjonale myndigheter har tildelt nye studieplasser som har gitt en vekst på sentrale områder, og UiT har fått nye bygg (Teknologibygget og MH-II) som viktige bidrag til å møte framtidens krav til utdanning og forskning. UiT har gjennom de siste årene blitt en mer attraktiv samarbeidspartner og oppmerksomheten rundt UiTs aktivitet har økt. Den siste utviklingen kunne ha skjedd uavhengig av fusjonene, men trolig ikke i det omfang vi har opplevd.

Realisering av muligheter

I fusjonsplattformene er det pekt på en rekke faglige muligheter. Fusjonen mellom UiT og HiTø gjorde det mulig å etablere 5-årige integrerte lærerutdanninger (Pilot i Nord). De første studentene blir uteksaminert våren 2015 og samme modell innføres i Finnmark fra og med høsten 2014. Studiet i Finnmark gjennomføres som et fleksibelt studium, og målet er å realisere dette på flere studiesteder. Søkertallene til lærerutdanningene har økt, frafallet er redusert, og studentene kommer ut med en helt ny type kompetanse. Innføringen av universitetsskolemodellen har også gitt oss en ny og spennende måte å samarbeide med skolene på. Dette er en form for samhandling mellom kommunene og universitetet som gir gevinst utover innsatsen til begge parter.

Fusjonen mellom HiTø og UiT gjorde det også mulig å etablere en handelshøgskole gjennom sammenslåing av to fagmiljø. Studenttallet på Handelshøgskolen i Tromsø har økt til over 1000 registrerte studenter, og forskningsaktiviteten har økt. Økonomiutdanningene i Finnmark har blitt en del av dette tunge fagmiljøet fra og med høsten 2013.

Alle helse- og medisinfaglige utdanninger er samlet under felles fakultetsstyre og ledelse. Dette har gitt UiT et godt utgangspunkt som leverandør av kandidater til praksisfeltet – noe som er helt avgjørende for å få realisert samhandlingsreformen. UiT har blant annet innført et fellesemne for alle førsteårsstudenter ved Det helsevitenskapelige fakultet for å sikre felles kompetanse over profesjongrensene.

Biologimiljøet er samlet (med unntak av medisinsk biologi) under felles ledelse og fakultet, sammen med miljøet ved Norges Fiskerihøgskole og Handelshøgskolen. I tillegg til å drive forskning på høyt internasjonalt nivå, har denne organiseringen gitt nye muligheter i samhandling med arbeids- og næringsliv.

Innenfor både de kunstfaglige utdanningene og ingeniørutdanningene har fusjonen gitt mulighet til å utvikle nye mastertilbud innenfor HiTøs gamle fagområder. Det kunstfaglige miljøet har bidratt inn i universitetet med nye perspektiver og en større bredde, noe som hever kvaliteten på aktiviteten på flere områder. Høsten 2014 har UiT - i samarbeid med Høgskolen i Narvik - startet ingeniørutdanninger i Alta.

I Alta er det bygget opp en idrettshøgskole prioritert fagområdene på sosialt arbeid, reiseliv og nordlige studier er styrket.

Veien videre

Med bakgrunn i to vellykkede fusjoner er det vår vurdering at det er fullt mulig å høste faglige gevinster gjennom fusjoner - både i form av en bedre evne til å levere kandidater samfunns- og arbeidsliv etterspør, og i form av større og mer robuste fagmiljø.

Å fusjonere to institusjoner med store geografiske avstander, ulik kultur og tradisjoner byr også på utfordringer. Spesielt ser vi disse utfordringene organisatorisk og administrativt hvor avstanden mellom ledelse og den enkelte medarbeider er økt. Dette er ledelsen oppmerksom på. Fusjoner er krevende for alle deltagere og det er avgjørende at alle de fusjonerende parter er innstilt på å få til et best mulig omforent resultat. Dersom fusjonene ikke skjer på initiativ fra partene selv, vil dette være ekstra utfordrende. Uten gjensidig tillit mellom institusjonene er det vanskelig å etablere en forutsigbar strategisk prosess for utviklingen av fagmiljø og organisasjon. UiT har gode erfaringer med de fusjonene som er gjennomført, og ønsker velkommen nye prosesser basert på frivillighet og et faglig grunnlag.

Ulike modeller

Innenfor dagens juridiske rammeverk vurderer UiT det slik at det finnes to prinsipielle modeller for fusjon mellom to eller flere institusjoner i Nord-Norge.

En tilnærming er en "campusmodell" hvor en innfusjonert institusjon videreføres som en avdeling, fakultet eller lignende i den nye institusjonen, med utstrakte faglige fullmakter. Endringen vil i hovedsak bestå av at faglige og administrative fullmakter gis av institusjonsstyret, og at en koordinering av virksomhet og portefølje i større grad må ses i sammenheng med virksomheten som helhet. En slik modell vil ha begrensede effekter i form av integrering og styrking av fagmiljø fordi parallelle miljø vil kunne eksistere i forskjellige faglige linjer. En slik modell vil også kunne gjøre det vanskeligere å sikre kvaliteten i ulike studietilbud innen samme fagområde.

En annen tilnærming er en "integrasjonsmodell", hvor alle nærliggende fagmiljø organiseres i samme faglige linje, og det er denne modellen som har vært benyttet ved UiT. Dvs. at man kan få fakulteter og institutt med faglig virksomhet på flere geografiske steder. UiT mener at en integrasjonsmodell er den formen for fusjon som vil gi de største faglige gevinster og dermed oppfylle de kravene Regjeringen har satt om økt kvalitet. Integrasjonsmodellen sikrer en reell faglig koordinering og gir potensial for faglig samarbeid på tvers av etablerte campus og institusjoner.

Ved de to fusjonene UiT har vært igjennom i løpet av de fem siste årene, har målet om faglig styrking og økt kvalitet i forskning og utdanning stått sentralt. Integrasjon av fagmiljø, samlet gjennomgående utdanningsløp, fleksibel fordeling av arbeidstid og organisering i forskningsgrupper har bl.a. vært et viktig virkemiddel for å nå målene. Samtidig har vi løst «stedlig ledelse» med campusledere, opprettet stilling som viserektor og roller som ass. instituttledere ved campusene der hvor ledelsen sitter på et annet geografisk sted. Erfaringer så langt viser at dette har vært gode modeller.

Målene skissert i oppdragsbrevet om økt kvalitet og robusthet er i tråd med UiTs vedtatte strategi (*Drivkraft i Nord*). Strategien setter høye ambisjoner innen forskning, utdanning og formidling og er robust nok til å håndtere ytterligere fusjoner.

Overlappende fagområder

Demografisk utvikling viser at det vil bli utfordrende å opprettholde gode og robuste fagmiljø på flere steder i årene som kommer. I det nordnorske utdanningslandskapet er det flere overlappende tilbud (høgskolene og UiT):

Fagområde	Aktører
<i>Teknologi og ingeniørutdanninger:</i>	HiN og UiT
<i>Lærerutdanninger:</i>	HiNe og UiT
<i>IKT:</i>	HiNe og UiT
<i>Kultur og etiske fag:</i>	HiNe og UiT
<i>Sykepleie og helsefaglige utdanninger:</i>	HiNe, HiH, HiN og UiT
<i>Vernepleie:</i>	HiH
<i>Barnevernspedagogikk:</i>	HiH og UiT
<i>Økonomi:</i>	HiH, HiN og UiT
<i>Handel, service og logistikk:</i>	HiH
<i>Reiseliv:</i>	HiH og UiT

Oversikten over er ikke fullstendig, men viser at det er mulig å styrke fagmiljø ved eventuelle fusjoner. Blir konklusjonen i Stortingsmeldingen våren 2015 videre fusjoner i Nord-Norge, må selvsagt organiseringen utredes for å sikre best mulig faglig kvalitet og robusthet.

Fusjon mellom HiN og UiT

UiT mener at en fusjon mellom UiT og HiN vil være et viktig virkemiddel for å nå både Statsrådets mål, og å realisere UiTs strategi innen teknologiområdet:

- Narvik er størst når det gjelder ingeniørutdanning med 824 registrerte studenter på ingeniørprogram, 121 uteksaminerte ingeniører, og 51 sivilingeniører uteksaminert i 2013.
- UiT har ca. 700 registrerte studenter ved Institutt for ingeniørfag og sikkerhet, i tillegg kommer ca. 1000 studenter innenfor matematisk-naturvitenskapelige fag. UiT utdannet 112 ingeniører/sivilingeniører og 19 PhD-kandidater innen ingeniørfag i 2013.
- Når det gjelder teknologisk orientert forskning er UiT betydelig større enn HiN målt i antall PhD-studenter, publiseringspoeng, intern og ekstern forskningsbevilgning og nasjonalt ledende forskningsmiljø (ERC, SFF og SFI).

En bedre arbeidsdeling mellom Narvik og Tromsø vil gi større faglig og økonomisk handlingsrom som kan brukes til å fremme studiekvalitet, utvikle nye program, heve

kompetansenivået til de ansatte og styrke forskningen knyttet til utdanningsprogrammene. Det nye ingeniørstudiet i Alta, Arktiske anlegg, er et eksempel der UiT og HiN allerede samarbeider for å bygge opp en robust faggruppe innen ingeniørfag i Finnmark.

Også når det gjelder forskning, er det mange muligheter. Eksempelvis kan forskningen både i Narvik og Tromsø styrkes gjennom en integrasjon av de teoretiske og teknologiske fagmiljøene i de to byene. Her er ett av flere mulige eksempel: Senter for fremragende forskning, CAGE i Tromsø som studerer gasshydrater og klima i Arktis, kan koples nærmere opp mot teknologimiljøene i Narvik innenfor anvendt matematikk som nylig har fått godkjent sitt første PhD program. Nord-Norge har naturgitte forutsetninger for å drive forskning på dette feltet bl.a. innen bioenergi, energilagring, hybridenergi, havkraft og vindkraft i samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.

Muligheter for faglig styrking av lærerutdanning, helse- og sosialfaglige utdanninger og økonomifaglige utdanninger

UiT har et landsdelsansvar for en rekke utdanninger og som eneste breddeuniversitet i Nord-Norge har UiT undervisnings- og forskerkompetanse i alle overlappende fagmiljø i regionen. Det gjelder både fagmiljøene naturvitenskap og teknologi, helse og omsorgsfag, samfunnsfag, lærerutdanning og pedagogikk, samt fiskeri og økonomi.

UiT er spesielt opptatt av å sikre at 5 årlig lærerutdanning får tilstrekkelig kapasitet i landsdelen. Vi har positive erfaringer med Pilot i Nord gjennom integrert masterutdanning i tett samarbeid med skoleeiere. Modellen som er utviklet etter fusjonen med HiF kan videreutvikles i samarbeid med etablerte miljø til å dekke større deler av landsdelen. Et eksempel kan være å etablere en desentralisert løsning med lærerutdanninger i Narvik med realfagprofil. I dag tilbyr vi desentralisert lærerutdanning i Harstad.

En tettere samhandling innen sykepleieutdanningene i landsdelen vil også kunne gi denne utdanningen et faglig løft og nye muligheter. Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN) er en tung aktør i landsdelen med sykehus i Tromsø, Narvik og Harstad. UNN har uttalt et sterkt ønske om at utdanningsinstitusjonene i det samme området fusjoneres.

Samme faglige gevinster kan vi også se ved å samle økonomimiljøene. Institusjonene har ulik profil og en fusjon med felles ledelse vil kunne gi mer robuste fagmiljø og større konkurransekraft, og likevel beholde særegenheten ved studiestedet gjennom å tilby ulike profiler innenfor samme studieplan.

DEL IV: OPPSUMMERING

UiT imøteser den videre prosessen og ønsker å bidra til at det utvikles modeller som kan styrke kvalitet og robusthet i forskning og utdanning i landsdelen, og som kan styrke vår faglige profil mot nord og det arktiske.

I et institusjonslandskap med små miljø vil fusjoner kunne styrke den faglige og administrative virksomheten. Likevel vil vi peke spesielt på to utfordringer:

- i) rekruttering av studenter til lærerstedene sett i lys av den demografiske utviklingen og

- ii) store geografiske avstander som kan medføre store transaksjonskostnader.

For UiT er det viktig at det legges opp til prosesser som sikrer faglig integrasjon. UiT skal bidra til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og vi skal være internasjonalt ledende innen fem utvalgte tematiske satsningsområder. Spesielt vil en fusjon med Høgskolen i Narvik bidra til å styrke vår faglige aktivitet innenfor de tematiske satsingsområdene «Teknologi», «Energi, klima, Samfunn og miljø» og bærekraftig bruk av ressurser. Et felles miljø med felles ledelse vil ha større konkurransekraft og faglig tyngde enn miljøene hver for seg

UiT har også «Helse, Velferd og livskvalitet» som ett av fem satsningsområder. En samling av de helse- og sosialfaglige tilbudene i landsdelen vil kunne gi bedre faglig kvalitet og robusthet – og miljøene ved høgskolene vil ha lettere tilgang til sterke grunnforskningsmiljø. Eventuelle fusjoner vil også kunne gi en bedre koordinering inn mot praksisfeltet.

Å sikre rekruttering av lærere med høy faglig kvalitet er en nasjonal utfordring. UiT har som mål å ha nasjonalt ledende lærerutdanninger. En fusjon med Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad vil ikke direkte gi faglig styrking av lærerutdanningene, men vi vil få mulighet til å tilby 5-årige integrerte lærerutdanninger flere steder i landsdelen og med ulik faglig innretning/profil i samarbeid med etablerte studiesteder. En eventuell fusjon med Høgskolen i Narvik kan gi mulighet for etter- og videreutdanningstilbud for lærere innenfor realfag, mens en eventuell fusjon med Høgskolen i Nesna vil styrke universitetets estetiske profil i lærerutdanningen. En modell med de 3 første årene på Nesna og de 2 siste i Tromsø har vært diskutert med institusjonsledelsen.

UiT er en del av universitetsfellesskapet og vil støtte opp om arbeidet som er på gang om en tydeligere arbeidsdeling mellom universitetene innenfor små og sårbare fagområder, og ikke minst det pågående arbeidet med å sikre verdensledende forskningsmiljø.

Med vennlig hilsen

Anne Husebekk
rektor

Lasse Lønnum
universitetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandler: Aase Tveito

Vedlegg: Strategisk plan for UiT Norges arktiske universitet (2014-2020)