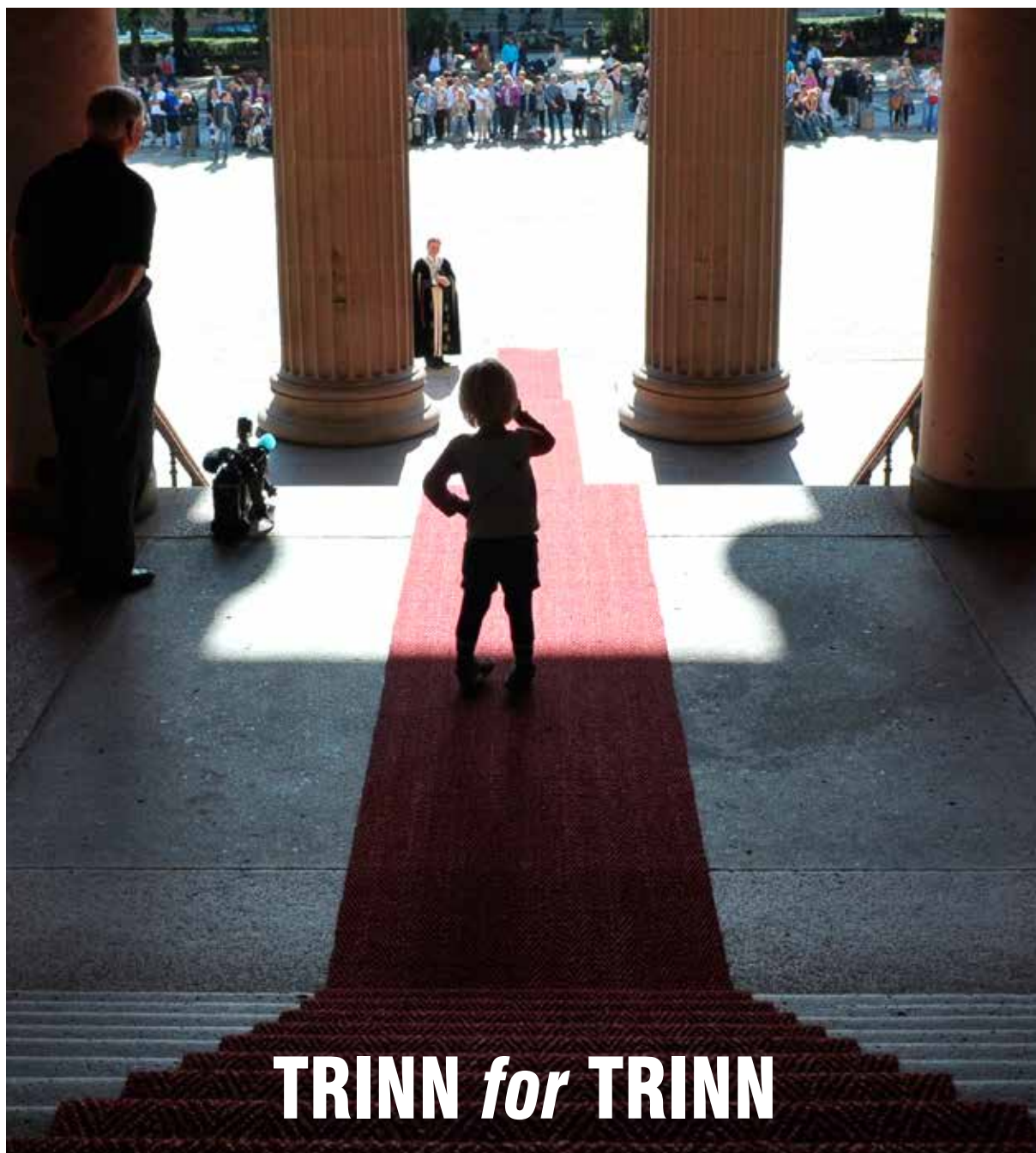




TRINN *for* TRINN

Strategic Advisory Board (SAB)

Strategiske tiltak og prioriterte utviklingsprosesser ved UiO
(2009-2017)



UiO : **Universitetet i Oslo**



«Å dra nytte av gode råd
krever større visdom
enn å gi dem»

John Churton Collins (1848–1908)

Britisk professor og litteraturkritiker

Utgiver: © Universitetet i Oslo, 2017
Redaktor: Inger Stray Lien / **Grafisk design:** Anders Lien

Fotos/illustrasjoner:
Francesco Saggio, Terje Heiestad, Simen Kjellin, Hans Fredrik Asbjørnsen, Yngve Vogt, Anders Lien, Rune Petter Ness, Hilde Lillejord, Arthur Sand, Fredrik H. Juell, Øystein H. Hørgmo, Kristin Ellefsen, Ståle Skogstad, Ola Sæther, Oda Hveem, Jan Unneberg, John Hughes, Thomas Eckhoff, Karsten Sund, Jørn Hurum, EVENT Communications, Ratio Arkitekter as

Produksjon: 07 Gruppen
Opplag: 500 eks.

Forord

UiOs **Strategi 2020** ble vedtatt i 2010 – drøyt fire år før regjeringen la frem den første norske langtidsplanen for forskning og utdanning. **Strategi 2020** viderefører mål UiO har hatt de siste ti årene, der utvikling av høyere faglig kvalitet har vært den gjennomgående utfordringen. Fakultetene og museene har gjennom tiåret prioritert sine faglige bidrag til å få til et kvalitetsløft. I Strategi 2020 koples kjerneoppgavene – utdanning, forskning, formidling og innovasjon – tettere til hverandre, og tverrfaglig samarbeid prioriteres høyere enn før.

Universitetsstyret besluttet i 2011 å opprette et internasjonalt Strategic Advisory Board (SAB) for å bidra til å løfte blikket. Deres oppgave var å vurdere **Strategi 2020** og UiOs oppfølgingsarbeid. Tanken var at skarpe blikk utenfra ville avdekke utfordringer som universitetet selv ikke evner å se like klart. Et tiltak som dette setter både viljen og evnen til å ta imot kritikk, på prøve, og SABs rapport «Build a Ladder to the Stars» utløste mange interne diskusjoner da den kom i august 2014.

Strategic Advisory Board har gitt oss viktig inspirasjon, ny innsikt og nyttig lærdom. Vi har i ettertid vurdert deres råd og anbefalinger i en intern oppfølgingsprosess, og i juni 2016 prioriterte universitetsstyret konkrete oppfølgingstiltak. Den langsiktige effekten av SABs innspill til UiOs strategiske arbeid er det fortsatt for tidlig å vurdere, men med denne rapporten som inn- gang, kan andre gjøre det når tiden er moden.

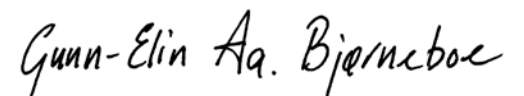
Bidrag til rapportens innhold er hentet inn fra mange medarbeidere, og et omfattende materiale er redigert og satt inn i en sammenheng av spesialrådgiver Inger Stray Lien.

Er vår rapport til inspirasjon også for andre, er det utmerket!

Oslo, 1. mars 2017



Ole Petter Ottersen
Rektor



Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
Universitetsdirektør

Dokumenter som det vises til i denne rapporten

Tre hoveddokumenter inngår direkte i SAB-prosessen:

- **Strategi 2020**, som er utgangspunktet for det hele.
<https://www.uio.no/om/strategi/Strategi2020Norsk.pdf>
- **Build a Ladder to the Stars**, som er SAB-panelets rapport til UiO.
<https://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/sab-rapporten110814.pdf>
- **En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål**, som er rapporten fra UiOs interne arbeidsgruppe G4 (Underdal-gruppen). Denne rapporten har også vært på intern høring.
<http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/rapport-fra-gruppe-4-norsk.pdf>

Øvrige dokumenter fra SAB-oppfølgingen som er tilgjengelige på UiOs nettsider:

Resultatene av arbeidet i gruppene for **Utdanningskvalitet (G1)**, **Forskningskvalitet (G2)** og **Tverrfaglighet (G3)** er å finne på **SAB-prosjektets nettsider**. Her ligger også en rekke presentasjoner og underlagsnotater for arbeidet i **Organisasjons- og beslutningsstrukturgruppen (G4)**.

<http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/leveranser.html>

I tillegg til disse dokumentene har universitetsstyret behandlet til sammen 12 saker som angår SAB i perioden september 2014–juni 2016. Det er orienteringssaker, diskusjonssaker og vedtakssaker, og de er alle tilgjengelige på UiOs nettsider <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/>

Andre interne og eksterne dokumenter som omtales i rapporten:

- EVA. Virkelighet og visjon. UiO – et universitet i en brytningstid. Selvevaluering 2001 <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/virkelighet-og-visjon-uio-et-universitet-i-brytningstid.pdf>
- Institutional Evaluation of the University of Oslo 2001 <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/istitutional-evaluation-of-the-university-of-oslo-norgesnettradets-rapport-05-2002.pdf>
- Kvalitet og relevans. Faglige prioriteringer for forskning og utdanning ved Universitetet i Oslo 2009 <https://www.uio.no/forskning/tverrfak/Kvalitet-og-relevans.pdf>
- Handlingsplan for internasjonalisering <https://www.uio.no/om/strategi/dokumenter/internasjonalisering-handlingsplan-2012-2014.pdf>
- Handlingsplan for innovasjon <https://www.uio.no/om/strategi/dokumenter/handlingsplan-2013-2015.pdf>
- Masterplan for UiOs eiendommer <https://www.uio.no/om/strategi/dokumenter/uio-masterplan-2015.pdf>
- IT i forskning ved Universitetet i Oslo <http://www.uio.no/for-ansatte/nettverk-moter/los-enhetene/forskningsinfrastruktur/einfrastruktur/dokumenter/150130-it-til-forskning-uio-final.pdf>
- IT i utdanning ved Universitetet i Oslo <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/leveranse/rapport.pdf>
- Jubileumsberetningen 2011 <https://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/arkiv/bilder/2012/jubileumsberetning-uio200.pdf>
- Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Meld.St. 7 (2014–2015) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-7-20142015/id2005541/>
- Mjøs-utvalgets innstilling: Gjør din plikt – Krev din rett. St.meld. nr. 27 (2000–2001) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001/-id194247/sec1?q=Mjøsutvalgets%20innstilling#DEL1>
- Produktivitetskommisjonens rapport nummer 2: NOU 2016: 3 Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>
- Handlingsromutvalgets rapport: Handlingsrom for kvalitet 2010 https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/rapporter/handlingsrom_for_kvalitet.pdf
- Konsentrasjon for kvalitet. Strukturmeldingen 2015 https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/sec6?q=Strukturmeldingen#match_o
- Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren 2015 <http://www.uhr.no/documents/230615Karriere dokumentetUHR.pdf>
- Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990–2013. Report to the Research Council of Norway. Benner & Öquist 2014 <http://www.med.uio.no/helsam/om/organisasjon/radet/2014/room-for-increased-ambitions-benner-og-oquist.pdf>
- Kultur for kvalitet i høyere utdanning 2017 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>
- Områdegjennomgang av Norges forskningsråd 2017 https://www.regjeringen.no/contentassets/22517e2b54345b7ade2db965a6a5cag/omradegjennomgang_nfr.pdf

(Bildet på forsiden er tatt av fotografen Francesco Saggio på UiOs 200-årsdag 2. september 2011. Det er tidligere brukt som forsideillustrasjon på jubileumsberetningen 2011, som oppsummerer hele jubileumsåret.)

Innhold

1. Innledning	5
2. Internasjonale ambisjoner – norsk virkelighet	7
2.1 Strategi 2020	7
2.2 Å måles mot de beste. Evalueringer og rangeringer	8
3. SAB-prosessen og UiOs interne oppfølging	11
3.1 Før Strategi 2020	11
3.2 Bruken av et Strategic Advisory Board (SAB)	12
3.3 SABs endringsdimensjoner	13
3.4 Oppfølgingsprosjektets struktur	15
3.5 Fra anbefalinger til resultat	17
4. Faglig kvalitet på lokal dagsorden	21
4.1 Innledning	21
4.2 Fakultetene, Museene og Universitetsbiblioteket	23
4.3 Oppsummering	65
5. Fellesløft for kvalitet	67
5.1 Utdanning og læringsmiljø	67
5.2 Digitalisering i utdanningen	68
5.3 Internasjonalisering	69
5.4 Innovasjonsløftet	71
5.5 Tverrfaglige satsingsområder	71
5.6 Fremragende miljøer	73
6. Forenklinger og administrativ fornyelse	77
6.1 Prosjekt <i>Internt handlingsrom (IHR)</i>	77
6.2 Intern ressursfordeling og ansvar for faglig fornyelse	78
6.3 Intern styring og ledelse. Forenklinger	79
6.4 Rekruttering, karriereutvikling og arbeidsmiljø	80
6.5 HMS og beredskap	81
6.6 Administrativ IT	81
6.7 Masterplan for UiOs eiendommer	83
7. Universitetets utvidede samfunnsrolle	87
7.1 Kommunikasjon og kunnskapsutveksling	87
7.2 Delaktighet i nasjonale og internasjonale hendelser. Innsikt og solidaritet	90
8. Rammebetingelser i bevegelse	93
8.1 Langtidsplanen, institusjoner og politiske forventninger	93
8.2 Norges forskningsråd som utviklingspartner	96
8.3 Samspill og rolledeling	97
9. En rektors fleksjoner om universitetets pilarer	99
10. Vedlegg	106



KAPITTEL 1

Innledning

Denne rapporten er først og fremst et internt UiO-dokument der SAB-prosessen gjennomgås og settes inn i en litt større sammenheng. Samtidig oppsummeres UiOs prioriterte innsats-områder i strategiperioden. Fakultetene, museene og Universitetsbiblioteket utfyller bildet ved å presentere sine viktigste fornyelser og endringer de senere årene. Hensikten er å bidra til felles innsikt i hva som har skjedd de siste årene, hva som er under arbeid, hva som lykkes og hvor innsatsen ved UiO må økes fremover.

Styret ved Universitetet i Oslo vedtok **Strategi 2020**¹ i april 2010, etter en bred og åpen prosess der studenter og alle ansatte hadde anledning til å delta.

Hovedmålet fikk følgende formulering:

«UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon.»

Målet er tuftet på en sterk overbevisning om at Norge både bør og kan ta et sterkere internasjonalt medansvar for å finne løsninger på samfunnets store utfordringer. Utdanning, forskning, formidling og innovasjon er universitetenes bidrag til økt forståelse og medvirkning til nødvendig nasjonal og global fornyelse. Skal Norge bidra mer, må landets fremste universitetsmiljøer også bli mer attraktive samarbeidspartnere for fremragende utenlandske universiteter. Da måles vi først og fremst etter faglig kvalitet og resultatene av vår forskning.

Noen fagmiljøer og enkeltforskere ved UiO har allerede en sterk internasjonal posisjon. Erfaringene tilsier at med bevisst og systematisk innsats bør flere kunne nå dit. Selv om vi vet at det innebærer valg og prioriteringer som utfordrer vår tradisjonelle, norske universitetskultur, er det stor intern tilslutning ved UiO til å gå videre i en slik retning².

Mange andre universiteter har samme ambisjoner som oss. Det er sagt at avstanden fra de beste universitetene til de andre vil øke. Skal et norsk universitet i fremtiden nærme seg eller bli regnet med i den internasjonale elitedivisjonen, trengs det politisk vilje til å ta et slikt løft i Norge. UiO har tro på at det er mulig og oppfatter også at det i 2017 er flere stemmer som målbærer behovet for å gjøre det enn for få år siden.

Å få til det gode samspillet mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon slik at det gir positive synergi, fins det ingen enkel oppskrift på. Det er opplagt mye å lære av andre, men vi har også mer å utforske selv og mer å dele av interne erfaringer. I denne rapporten beskrives hva som lykkes, hva vi strever med, om tiden det tar og tålmodigheten det krever.

Norge første Langtidsplan for forskning og høyere utdanning ble lagt frem høsten 2014 – noen måneder etter at rapporten fra Strategic Advisory Board ble presentert. Hele SABs arbeidsprosess foregikk altså før den norske regjeringen presenterte sine forventninger om fremtidige bidrag fra forskning og utdanning til å løse store samfunnsutfordringer. Planen understreker at universitetenes innovasjonsevne må utvikles. Det skal dyrkes frem flere fremragende fagmiljøer for å styrke sektorens internasjonale konkurransekraft.

Langtidsplanen er etterfulgt av en strukturendring av universitets- og høyskolesektoren uten sidestykke. 33 statlige universiteter og høyskoler er i løpet av tre år blitt til 21 institusjoner, hvorav fire er fusjonerte høyskoler med universitetsambisjoner. Frem til 2005 hadde Norge fire universiteter. I dag er antallet åtte og om få år kan det være 12.

Sett fra Universitetet i Oslo er Langtidsplanens ambisjoner både inspirerende og gjenkjennelige. Vår erfaring er at det trengs langsiktig, faglig utviklingsarbeid for å lykkes i den stadig hardere internasjonale konkurransen. Prioriteringer som må gjøres lokalt for å henge med, utfordrer ofte hjemlige tradisjoner og kan også være vanskelige å forene med nasjonale behov og forventninger.

De løpende resultatene fra UiOs virksomhet kan følges gjennom årlig rapportering til myndighetene og andre. Utviklingen over de seneste årene på hovedindikatorene fremgår av vedlegg 1. ■

¹ For lenker til Strategi 2020 og andre dokumenter omtalt i denne rapporten, se side 2.

² Høringssvarene i SAB-prosessen viser en slik tilslutning (se vedlegg 5), og det samme gjør fakultetenes omtale av lokale prioriteringsprosesser – se kapittel 4.



KAPITTEL 2

Internasjonale ambisjoner – norsk virkelighet

2.1 Strategi 2020

Rektoratets ambisjon om å ta et skritt videre i å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet, var introdusert allerede under rektorvalgkampen våren 2009, og strategiprosessen for å definere mål og tiltak mer presist, startet opp kort tid etter tiltredelsen i august samme år.

Nye plangrep

«I 2020 skal Universitetet i Oslo være langt mer synlig, attraktivt og engasjert på den internasjonale arenaen enn i dag. Dette målet skal nås ved å krysse geografiske, faglige og institusjonelle grenser. Universitetet i Oslo skal være et handlekraftig, engasjert, åpent og samfunnsbyggende universitet, og det skal bli et enda bedre sted for arbeid og studier.»

Det er lett å sette slike mål på papiret, men en krevende lederoppgave å iverksette dem og få medarbeiderne med i gode arbeidsprosesser som utforsker fagmiljøets muligheter og utfordringer på en engasjerende måte. Strategi 2020 er bygget opp med tre kapitler som inspirerer til faglig fornyelse og mer utadrettet virksomhet, mens to handler om hvordan universitetet skal øke sin handlingskraft og utøve en personalpolitikk der rekruttering og utvikling av medarbeiderne bidrar til å realisere de faglige målene.

Strategi 2020 har hele 28 strategiske mål: seks er knyttet til Et grensesprengende universitet, seks til Læringsuniversitetet, fem til Et samfunnsengasjert universitet og de siste 10 til interne forbedringer for å oppnå Et handlekraftig universitet og Det gode universitetet.

I strategien knyttes forskning, utdanning, formidling og innovasjon ved UiO tettere sammen enn før. Universitetets rolle i samfunnet defineres bredt, med tydelig vekt på dialog og samarbeid. Samtidig understrekes behovet for omfordeling og prioritering med faglig kvalitet som viktigste målestokk, og fagmiljøene forventes å intensivere sin innsats for å lykkes i konkurransen om eksterne bevilgninger. De må ruste seg for det innen egne ressursrammer, og de utfordres til aktivt å utforske mulighetene for tverrfaglig samarbeid.

Strategi 2020 fastholder samtidig at UiO fortsatt skal være et universitet som hegner om tradisjonelle akademiske verdier og friheter. Studenter og ansatte utfordres til kritisk refleksjon, maktkritikk og debatt, fordomsfrihet og saklighet. Det skal være høyt under taket, og universitetets institusjonskultur skal kjennetegnes av likeverd, respekt og åpenhet.

Store endringer – nye lederutfordringer

Det er en erkjent utfordring at utdanningen ved UiO trenger et løft, og i strategiperioden har dette vært viet

stor oppmerksomhet, og det er ved flere anledninger gitt øremerkede tilleggsbevilgninger til å utdanning. Mange fagmiljøer fornyer sin undervisning med nye programtilbud, nytt pensum og nye læringsformer, og digitaliseringen er en kraftfull endringsdriver som iblant krever ganske grunnleggende nytenkning. Større forandringer i et studieprogram er tid- og arbeidskrevende fordi påbegynte studieløp må kunne fullføres parallelt med at nye introduseres. Mange medarbeidere berøres.

Det tar tid å bygge opp gode og robuste forskningsmiljøer. I kjølvannet av den store studenteksplosjonen ved UiO på 90-tallet, oppsto klare tilløp til faglig forvitring i mange miljøer. Det var et stort behov for større bevissthet om og målrettet styrking av det som skulle være fagmiljøenes forskningsmessige basis. I dag har de aller fleste fagmiljøene ved UiO etablert forskningsgrupper rundt særlig prioriterte satsingsområder. Utviklingen i en slik retning har pågått gjennom de siste 10–15 årene, med prosjekt «Faglige prioriteringer» (2007–2009)³ som en felles intern start og med utsikter til mer ekstern finansiering som gulrot. Flere fakulteter omtaler status for sin faglige prioritering i kapittel 4, men status og effekten av det faglige prioriteringsarbeidet for universitetet som helhet, er så langt ikke oppsummert.

Koplingen av virksomhetsområdene – slik **Strategi 2020** forutsetter – må skje lokalt og på det enkelte fagområdets egne premisser. Det er et uttalt mål å inkludere studentene i aktuell forskning og utvikling innen sine valgte fagfelt. Hensikten er å gi studentene mer innsikt både i hvordan forskning foregår og i hva deres lærere ønsker å finne ut mer om og hvorfor. Både utdanningsprogrammene og forskningsaktivitetene må gi rom for dette. Fagmiljøene utfordres til å dele ideer og erfaringer med hverandre om hvordan de gjør denne koplingen i praksis og hvilken effekt det har på studentenes engasjement og målbare resultater.

Samtidig som slike store endringsprosesser pågår parallelt, øker forskjellene i arbeidsbetingelser mellom de som lykkes i å hente eksterne bevilgninger og de som ikke gjør det. For noen medarbeidere er endringene først og fremst til inspirasjon, for andre skaper de frustrasjon og utrygghet. Uansett krever det god ledelse når mange baller er i luften samtidig, og det trengs mer oppmerksomhet om arbeidsmiljøet og om personalpolitiske virkemidler.

Endret organisering av forskningen har vært med på å utløse et behov for og større etterspørsel etter å lære mer om faglig ledelse og om hva som er god forskningsledelse. I tillegg trengs andre former for administrativ støtte når forskningsprosjektene blir større og den eks-

³ Oppsummert i rapporten «Kvalitet og relevans. Faglige prioriteringer for forskning og utdanning ved Universitetet i Oslo», april 2009.

terne finansieringen øker. Gjennom et systematisk arbeid over 10 år er det utviklet et internt tilbud for faglig ledelse ved UiO. Det er et program med kapasitet på 40 plasser, og i 2010 ble det første gang åpnet for ekstern deltakelse. Interessen utenfra er betydelig, og fra 2014 kan inntil 15 av plassene disponeres for deltakere fra andre institusjoner. Tilbudet får gode evalueringer og rosende omtale fra mange hold, og det fornyes og forbedres stadig i dialog med deltakerne. Det er nylig utvidet med et spesialtilbud til yngre forskere.

Etter tilsvarende modell er det etablert et program for utdanningsledere. Fra 2017 åpnes også dette for eksterne deltakelse, og kapasiteten utvides til 40 plasser. Begge de to tilbudene omhandler både verktøy og arbeidsmetoder, i tillegg til at de er verdifulle arenaer for erfaringsutveksling og gir felles innsikt i kulturelle særtrekk og konkrete utfordringer som møter faglige ledere ved et ambisiøst universitet.

2.2 Å måles mot de beste. Evalueringer og rangeringer

Å sammenlikne seg med andre kan gi mye læring og være et godt fundament for forbedring. Men det er resurskrevende om det skal gjøres på en profesjonell måte, og skal det ha effekt, må det følges opp med beslutninger og nødvendige, korrigerende tiltak i etterkant. UiO har i beskjeden grad selv initiert benchmarking eller egne evalueringer for institusjonen som helhet, men for fagområder og lokale enheter er det velkjente grep.

Et aktuelt unntak er en målrettet benchmarking i tre faser for å øke UiOs deltakelse i Horisont 2020 og kommende rammeprogram i EU. Den er utført internt i regi av Enhet for lederstøtte (VØS), men i nær kontakt med aktive fagmiljøer og enkeltpersoner, og den ble fullført sommeren 2016. I første fase ble UiOs aktiviteter og resultater sammenliknet med en relativt stor gruppe europeiske universiteter, mens innsatsen ved tre nordiske og ett britisk universitet ble grundigere analysert i en besøksrunde i fase to. Det er identifisert konkrete tiltak som nå følges opp ved UiO – dels sentralt og dels i fagmiljøene i regi av fakultetene. Tiltakene omfatter kompetansebygging, utvikling av et bedre støtteapparat og valg og anvendelse av insentiver for økt innsats.

Men også andre tiltak bør nevnes: Det ble for eksempel igangsatt en evalueringsprosess for å vurderer resultatene av UiOs syv tverrfaglige satsinger i Prosess faglig prioritering (se side 71), og da UiO søkte innpass i LERU (se side 70) i 2009, ble det gjort en omfattende sammenlikning internt mellom UiO og de institusjonene som den gang var med i denne alliansen.

Fagevalueringer

Norges forskningsråd har lang tradisjon for å gjennomføre fagevalueringer. Siden 1997 har 31 fagfelt vært under lupen – hvorav 10 fag som også UiO har i sin portefølje.

Nå pågår tre store evalueringer: Samfunnsvitenskapelig forskning, humanistisk forskning og utdanningsforskning.

Flere av fakultetene omtaler tidligere, eksterne fagevalueringer som svært nyttige. Kanskje forteller de ikke så mye nytt, men en ekstern bekreftelse av et internt inntrykk kan også ha stor verdi.

Norges forskningsråd diskuterer nå hvilken rolle nasjonale fagevalueringer skal ha fremover. Dette er tema i møter med institusjonene, og intensjonen er å komme frem til en felles forståelse av hva NFR kan gjøre som gagnar institusjonenes eget kvalitetsutviklingsarbeid.

NOKUTs evalueringer

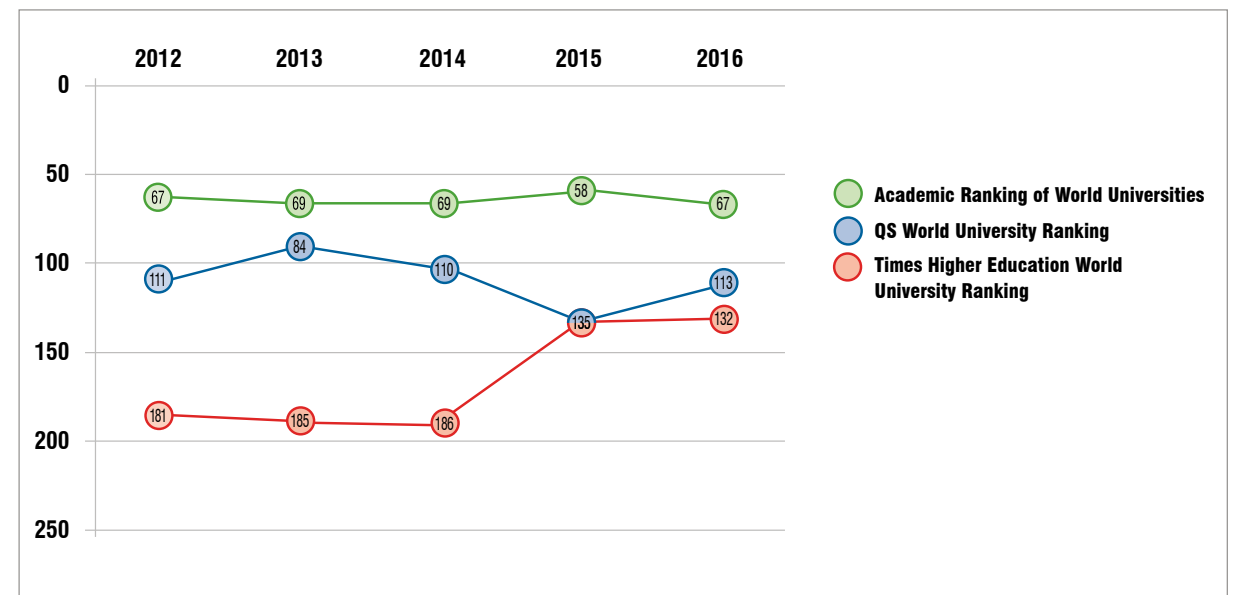
NOKUT⁴ har også etablert en evalueringspraksis der både institusjonenes kvalitetssikringssystemer og enkelte utdanninger evalueres. Ved UiO har det siden 2005 vært syv tilsynsbesøk fra NOKUT (se også kapittel 5.1). For flere studieprogram har tilsynet resultert i endringer.

Internasjonale rangeringer

Årlige internasjonale rangeringer har kommet for å bli. UiO har den høyeste plasseringen av de norske universitetene på internasjonale universitetsrangeringer, og slik har det vært siden rangeringer ble introdusert i 2003. Rangeringsresultater får jevnlig oppmerksomhet i media – særlig om endringene er store fra ett år til et annet.

Det er vanskelig å sammenlikne institusjoner med en så variert og mangefasettert virksomhet som universitetene har. Metoder og verktøy for å gjøre det, er stadig under justering, med den følge at det ofte ikke er så lett å forstå hva som faktisk ligger bak en endret plassering fra ett år til et annet. Institusjonene er selv ansvarlige for at et korrekt og fullstendig faktagrunnlag er tilgjengelig, men i flere rangeringer er det også et betydelig omdømmeinnslag basert på omtale fra et utvalg respondenter som kontaktes uten at institusjonene er involvert. Selv om det er større åpenhet enn før om kriterier og vektning av disse, er det langt igjen til full transparens.

Antall rangeringer øker, og UiO er godt plassert på flere av dem. På toppen av listene er ofte de samme institusjonene gjengangere – mange av dem er amerikanske og engelske universiteter preget av høy internasjonal rekruttering både av ansatte og studenter, og mange er privatfinansierte. UiO er blant de 20 høyest rangerte uni-



versitetene på Shanghai-rankingen som har et annet arbeidsspråk enn engelsk. Nedover på alle rangeringslistene kan plasseringene variere mye fra år til år, og relativt små resultatendringer kan gi store plasseringsutslag.

UiO har etter hvert skaffet seg betydelig innsikt i hva som måles og vektes i de viktigste rangeringene og i måten resultatene hentes inn på. Noen indikatorer kan påvirkes ved bedre resultater, men gjør andre institusjoner større fremskritt, kan plasseringen likevel bli dårligere, og mange legger stor vekt på å forbedre sin plassering.

Det lages også internasjonale fag- og fagområderangeringer i økende antall. For et fagmiljø vil disse som regel være mer relevante og ha langt større interesse og nytteverdi enn institusjonsrangeringene har. Å delta er imidlertid tidkrevende fordi mye materiale må gjøres tilgjengelig. En del fagmiljøer avstår derfor. Gjelder det de antatt beste, svekkes rangeringenes verdi.

Figuren viser UiOs plassering på tre viktige rangeringer fra 2012 til 2016. I tillegg gjør UiO det godt på Webometrics (se side 87) og på Reuters innovasjonsrangering (se side 71). ■

⁴NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet, som blant annet skal dokumentere og informere om tilstanden i høyere utdanning.



KAPITTEL 3

SAB-prosessen og UiOs interne oppfølging

Et historisk tilbakeblikk gir en nyttig påminnelse om tiden det tar å realisere grunnleggende og gjennomgripende endringsprosesser ved et universitet. Radikale endringer møter også ofte betydelig intern motbør og setter organisasjonens gjennomføringsevne på prøve.

Universitetsledere fungerer på åremål. Lenge var funksjonsperioden kun tre år; i dag er den fire, og store deler av styret skiftes samtidig med ledelsen. Å være universitetsleder i en brytningstid, krever evne til å forene og bygge broer internt og god kommunikasjon med myndigheter og eksterne samarbeidspartnere. Det er flere eksempler på at tunge prosesser tar en ny retning eller at beslutninger ikke blir gjennomført fordi endringene møter for stor motstand. Krevende endringsprosesser bør derfor designes med tanke på beredskap for å fullføre et løp.

3.1 Før Strategi 2020

I siste halvdel av 1990-tallet opplevde Universitetet i Oslo en studenteksplosjon uten sidestykke. Det skjedde i løpet av få år – med køer, plassmangel og press på alle faglige ressurser som resultat. Situasjonen oppsto fordi høy arbeidsledighet gjorde det svært vanskelig for unge å få innpass i arbeidsmarkedet. Myndighetenes løsning var å opprette flere studieplasser – først og fremst rimelige plasser innen allmennfaglige studieretninger. UiO fikk mange nye studieplasser, og mye undervisning måtte legges til kinolokaler og store auditorier for å få plass. For vitenskapelig ansatte var det en utfordring å skjerme tid til forskning. Mange av de nye studentene var lite motivert for studier og strevde med å finne seg til rette i universitetsmiljøet. Undervisningssituasjonen var langt fra tilfredsstillende, verken foran eller bak kateteret.

I mai 2000 ble Mjøs-utvalgets innstilling⁵ lagt frem. Utvalget var oppnevnt kort tid etter at den første Bondevik-regjeringen tiltrådte, og NOU 2000:14 la grunnlaget for den store kvalitetsreformen for høyere utdanning og gjorde det samtidig enklere å oppnå status som universitet. I løpet av fem år fikk Norge tre nye universiteter.

I to tidligere strategidokumenter har UiO definert seg i retning et internasjonalt orientert forskningsuniversitet. Det skjedde første gang i *Langtidsplan for Universitetet i Oslo (2000–2004)*, der universitetets internasjonale posisjon ble et viktig tema. I planarbeidet ble begrepet «forskningsuniversitet» introdusert. Flere europeiske land hadde allerede valgt å gi mange typer høyere utdanningsinstitusjoner anledning til å kalle seg universitet. En del av de «gamle», forskningstunge universitetene

introduserte det nye begrepet «Research University» i et ønske om å opprettholde en egen identitet, og UiO ønsket å markere sin tilhørighet til denne gruppen.

Diskusjonen om betydningen av og konsekvensen av et slikt retningsvalg kom imidlertid først for alvor i 2005, og det var slett ikke ukontroversielt at UiO anla et slikt fremtidsperspektiv. Mange – også internt – mente at det representerte en ambisjon som det ville være vanskelig å få gjennomslag for i Norge, og at begrepet signaliserte en uheldig prioritering av forskning fremfor undervisning.

I 2001–2002 gjennomgikk UiO og universitetene i Bergen, Trondheim og Tromsø hver sin institusjonsevaluering. Tiltaket – som var besluttet av departementet – ble gjennomført i regi av det daværende Norgesnettrådet.

Institusjonsevalueringen ble varslet mens UiO arbeidet med sin strategi, og departementet bestilte også en egenevaluering som grunnlag for det eksterne arbeidet. UiO omtaler den forestående evalueringen i strategidokumentet, og universitetsledelsen gjorde et bevisst valg om å bruke anledningen til å gjennomgå tilstanden ved egen institusjon. En omfattende prosess resulterte i en meget grundig – og oppsiktsvekkende selvkritisk – egenevaluering som fikk tittelen EVA⁶. Selv om mye er endret på et drøyt 10-år, finner SAB fortsatt trekk ved UiO som ble identifisert som utfordringer allerede gjennom EVA i 2001.

Også den eksterne evalueringen⁷ var kritisk: «...the University ...must create a stronger organisational base for making choices and priorities of profiling among a portfolio of tasks and activities for which there seem to be diffuse aims at present.» Evalueringspanelet kom i tillegg med en rekke mer presise kommentarer og anbefalinger om forbedringer.

Egenevalueringen hadde verdi som forberedelse til den kommende institusjonsgjennomgangen, men ble vel så viktig som grunnlag for å konkretisere det kvalitetsutviklingsbehovet som det interne strategiarbeidet allerede hadde avdekket.

Det var en tid for store politiske diskusjoner om utviklingen av en sterkt voksende U&H-sektor, med en serie utredninger og påfølgende lovendringer. NOU 2000:14 var bare én av disse. Tidspunktet for UiOs institusjonsevaluering falt sammen med gjennomføringen av

⁵ NOU 2000:14 «Frihet med ansvar. Om høyere utdanning og forskning i Norge»

⁶ Virkelighet og visjon. UiO – et universitet i en brytningstid. EVA – selvevaluering av Universitetet i Oslo. Rapport desember 2001

⁷ Institutional Evaluation of the University of Oslo. The external panel's report. ISSN 1501-9640

Kvalitetsreformen (vedtatt i Stortinget i juni 2001). UiO valgte å bruke denne reformen til å gjøre gjennomgripende endringer i institusjonens utdanningstilbud – noe som både var i tråd med selvevalueringens konklusjon og med en klar anbefaling fra det eksterne panelet.

Reformen krevde store interne ressurser. Et bredere og mer systematisk program for oppfølging på andre områder i etterkant av institusjonsevalueringen, ble derfor aldri laget. Sporene kan likevel følges på flere områder i den neste strategiplanen, *Strategisk plan for Universitetet i Oslo 2005–2009*. Her ble det overordnede målet for perioden formulert slik: «*UiO skal styrke sin stilling som forskningsuniversitet av høy internasjonal standard.*»

Beslutningen om å iverksette en faglig prioriteringsprosess ved UiO, ligger i dette dokumentet. Det tok tid før dette arbeidet fikk form og retning, og grunnlaget for den store prosessen som startet opp i 2007, er et svært kortfattet dokument.

Arbeidet med faglige prioriteringer gjaldt alle fakulteter, men alle gikk ikke like grundig til verks. Prosessen og resultatene er oppsummert i rapporten *Kvalitet og relevans* i 2009⁸. Som det fremgår av flere av fakultetspresentasjonene i 2016 (se kapittel 4), har dette prioriteringsarbeidet hatt stor betydning for den faglige utviklingen ved UiO de senere årene. Det har vært krevende, men flere fagmiljøer har likevel senere på eget initiativ valgt å benytte tilsvarende prosesser igjen for å oppnå større grad av faglig seleksjon og konsentrasjon.

3.2 Bruken av et Strategic Advisory Board (SAB)

Erfaringene fra institusjonsevalueringen viste seg nyttige både for å sette sammen SAB-panelet og for å tilrettelegge arbeidsprosessen deres. I arbeidet med selvevalueringen (EVA) i 2001 var nåværende rektor aktiv som leder av den interne arbeidsgruppen som vurderte UiO som forskningsorganisasjon. Nå var UiO selv oppdragsgiver og definerte et mandat med et tydelig internasjonalt perspektiv og ambisjonsnivå. Rektor var initiativtaker og pådriver, og ønsket kvalifiserte råd fra fremragende forskere og universitetsfolk med tilknytning til noen av verdens fremste universiteter. Han ville vite mer om UiOs posisjon i forhold til de fremste utenlandske universitetene, på hvilke områder manglene var åpenbare og hva som måtte til for at UiO skulle konkurrere mer jevnbyrdig med de beste.

Denne gangen manglet egenevalueringen i forkant, men i forarbeidet til Strategi 2020 gjennomgikk UiO en rekke policydokumenter fra EU og fra U&H-sektorens

internasjonale fellesorganisasjoner og sammenholdt dem med tilsvarende norske dokumenter. Et nasjonalt perspektiv dominerte fortsatt norsk kunnskapspolitik i 2009, og sammenlikningen viste betydelig distanse til globale trender og EUs prioriteringer. Likevel valgte UiO å holde fast ved at det er helt nødvendig, ikke bare for UiO, men for Norge, at et norsk universitet har internasjonale ambisjoner og ønsker å måle seg med de fremste, og for Strategi 2020 ble dette utgangspunktet.

Før SAB-panelet ble oppnevnt, hadde universitetets åtte fakulteter, de to museene og Universitetsbiblioteket laget lokale strategidokumenter med utgangspunkt i Strategi 2020 og prioritert sine faglige bidrag til å realisere institusjonsstrategien. Lederne for disse 11 enhetene ble trukket inn i SAB-prosessen helt fra start.

I november 2012 ble SAB-panelet oppnevnt med følgende medlemmer:

Esko Aho, Senior Fellow, Harvard University; tidligere statsminister i Finland, Finland (panelets leder)

Peter Agre, Professor, Johns Hopkins University, USA

Shaheen Sardar Ali, Professor, Warwick University;

Pakistan/Storbritannia

Toril Moi, Professor, Duke University, USA

Erwin Neher, Professor Emeritus, University of

Göttingen, Tyskland

Frans van Vught, Professor, University of Twente,

Nederland

Gayatri Chakravorty Spivak, University Professor,

Columbia University, India/USA⁹

Oppnevningensbrevet¹⁰ er ganske kortfattet. Oppdraget var å foreta en kritisk gjennomgang av UiOs gjeldende posisjon sett i forhold til innholdet og innretningen i Strategi 2020, og deretter vurdere om igangsatte tiltak og arbeidsprosesser for å realisere strategien, var riktig prioritert og hadde tilstrekkelig kraft.

Det var et bredt fagspekter i panelet, og alle medlemmene hadde – eller hadde hatt – tilknytning til toppuniversiteter rundt i verden og verdifull erfaring fra andre evalueringsoppdrag. Flere paneldeltakere hadde også et visst forhåndskjennskap til UiO gjennom gjesteforskeropphold, professor II-tilknytning eller annen type fagsamarbeid.

Oppgaven var langt fra enkel. UiO er en stor og faglig bredt sammensatt institusjon med betydelige interne forskjeller. Innsiktsfull, lokal tilrettelegging var avgjørende for å gi panelet håndterbare arbeidsbetingelser. Arbeidsprosessen ble lagt opp med en betydelig intern

deltakelse når SAB-panelet var på besøk, med muligheter for utspørring og for å teste hypoteser underveis i prosessen. I tillegg ble sentrale underlagsdokumenter og relevant statistikk gjort tilgjengelig løpende.

SAB avla fire besøk i Oslo i perioden desember 2012 til juni 2014. Programmet ved disse besøkene besto av samtaler og diskusjoner med nøkkelpersoner internt ved UiO (forskere, studenter, dekaner og universitetsledelsen) og med eksterne interessenter (representanter for myndigheter, organisasjoner og næringsliv), i tillegg til interne møter der SAB-medlemmene diskuterte sine observasjoner, analyser og anbefalinger. Det avsluttende arbeidsmøtet fant sted på Svalbard. Panelet skrev selv sin sluttrapport.

Build a Ladder to the Stars

SAB-panelet kalte sin rapport *Build a Ladder to the Stars*. Tittelen er hentet fra Nobelprisvinneren i litteratur 2016, Bob Dylan, og den refererer elegant til Strategi 2020s bruk av *Et nos petimus astra*¹¹ som motto for strategiperioden.

Rapporten ble overlevert i august 2014. Panelets leder, Esko Aho, presenterte og begrunnet SABs råd til UiO i et seminar på Lysebu i september. Universitetsstyret, universitetsledelsen og de 11 lederne på organisasjonsnivå to (dekaner, museumsdirektører og bibliotekdirektøren) hadde alle hatt tilgang til rapporten på forhånd. Seminarets hensikt var å drøfte innretningen på en oppfølgingsprosess.

Nåværende styre – som har fungert siden august 2013 – valgte å organisere den første fasen av oppfølgingsarbeidet som et prosjekt og tok selv rollen som styringsgruppe. Fordelen med en prosjektorganisering var å holde den første fasen av arbeidet samlet i ett grep frem til prioritering av tiltak, for deretter å fordele og plassere ansvaret for gjennomføring i den ordinære linjen.

SAB uttaler innledningsvis i sin rapport at «*As it stands, Strategy 2020 is rather general: it fails to give clear directions and set clear priorities. In addition, the present performance of UiO appears not to be fully in line with the targets and level of ambition.*»

I tillegg til mer generelle og overordnede betraktninger om UiOs utfordringer, gir SAB-panelet en rekke konkrete råd, men understreker samtidig at UiO selv må vurdere og prioritere disse og gjøre seg opp sin egen mening om hva det haster mest med å ta tak i.

SAB-rapporten ga underlag for interne diskusjoner og refleksjoner på mange plan gjennom hele oppfølgingsperioden, både i universitetsstyret og i interne møter og

fora. En samlet oversikt over universitetsstyrets saksbehandling og beslutninger fremgår av vedlegg 2.

På tross av de utfordringene som fremheves, anbefaler SAB at UiO fastholder strategiens ambisjoner. De anerkjenner at det ikke vil være enkelt å lykkes fullt ut for et norsk universitet med gjeldende rammer og forventninger. Samtidig uttrykkes en klar bekymring for om UiO vil være i stand til å gjennomføre faglige prioriteringer og nødvendig faglig fornyelse med nåværende styrings- og ledelsesmodell. Deres råd er å adressere denne utfordringen og drøfte hvordan UiO kan gjøre arbeids- og beslutningsprosessene mer fleksible og tilpasse dem bedre for ulike typer oppgaver. Det er særlig viktig å sikre gode arbeidsprosesser som fremmer faglig fornyelse og gi vekstmuligheter for lovende bottom-up-initiativ.

SAB-panelets påpekning av den utfordrende sammenhengen mellom strategiens ambisjon og UiOs eksisterende styringsmodell, berørte et kontroversielt universitetspolitisk tema om valgt eller ansatt ledelse. Men SAB sier ingenting om måter å rekruttere ledere på – de er opptatt av at UiO trenger bedre og mer differensierte arbeids- og beslutningsprosesser, men sier lite konkret om styring og ledelse.

3.3 SABs endringsdimensjoner

SAB-panelet var sammensatt av personer vel kjent med endringene i universitetenes rammebetingelser og med oppfatninger om hva slags rolle universitetene må ha ambisjoner om å spille i samfunnsutviklingen fremover. Innsikten i hva den skjerpede konkurransen om bevilgninger, dyktige forskere og talentfulle rekrutter innebærer, var først og fremst hentet fra universiteter i den internasjonale elitedivisjonen.

Flere av de interne aktørene i SAB-oppfølgingen har vært opptatt av at det i et større nasjonalt institusjonslandskap vil være plass for større ulikheter enn i det norske, og mange eliteuniversiteter har kunnet definere sine unike posisjoner friere enn hva UiO kan gjøre i et land med 5 millioner innbyggere. Å følge SABs råd fullt ut, er derfor sannsynligvis verken mulig eller ønskelig for UiO. Interne avveininger av veivalg og konsekvenser må kontinuerlig stå på universitetets dagsorden – både for institusjonen som helhet, for fakultetene og for det enkelte fagmiljø.

Det vil for eksempel dreie seg om behovet for å ivareta faglig bredde i undervisning samtidig som det dyrkes frem spisskompetente forskningsmiljøer, om å ivareta nasjonale behov parallelt med å ruste seg for sterkere internasjonal konkurranse og om hvordan arbeidsvilkå-

⁸⁾ Kvalitet og relevans. Faglige prioriteringer for forskning og utdanning ved Universitetet i Oslo

⁹⁾ Professor Spivak ble dessverre forhindret fra å delta i SABs arbeid.

¹⁰⁾ <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/letter-of-appointment.pdf>

¹¹⁾ «*Et nos petimus astra*» er inskripsjonen på grunnsteinen til universitetets gamle Observatorium. Den ble lagt ned i 1831, da den første vitenskapelige bygning skulle reises for Det Kongelige Frederiks Universitet. Inskripsjonen betyr «Også vi søker stjernene» – datidens poetiske formulering av det nye norske universitetets ambisjoner.

rene i academia må utvikles fremover for å avveie den enkelte ansattes behov for stabilitet mot institusjonens behov for fornyelse. SABs vurdering av hva som kreves for å nå målene i Strategi 2020, er derfor også en viktig påminnelse om at noen vanskelige dilemmaer krever høy grad av refleksivitet både for UiO og for andre norske universiteter.

Innovasjon – en ny utfordring

SAB-panelet peker på den økende innovasjonsforventningen som universiteter verden over opplever i dag, og introduserer «ecosystem thinking» i sin rapport. Deres poeng er at UiO ennå ikke har definert sin rolle og sin posisjon tydelig i et nasjonalt «innovation ecosystem». Det må gjøres for at universitetet skal kunne medvirke aktivt til å forme et fungerende system for kreativt samarbeid der også mange andre aktører inngår. Et godt lokalt og nasjonalt «innovation ecosystem» vil – etter SABs overbevisning – også styrke UiOs internasjonale konkurranseevne og bidra til å øke norske forskningsmiljøers internasjonale attraktivitet som samarbeidspartnere.

Da SAB-panelet startet opp sitt arbeid, var nok dette en litt fremmed tanke for de fleste ved UiO, og i Norge var det liten politisk oppmerksomhet i retning av at universitetene burde ta en bredere rolle som innovasjonsaktør i samfunnet. Universitetene har jo nettopp hatt det gjennom alle tider, men rollen er i ferd med å bli definert på nytt.

To lovendringer i 2002 hadde gjort kommersialisering av forskningsresultater til en oppgave for universitetene, og UiO etablerte TTO-selskapet *Birkeland Innovasjon* som operatør for å patentere og lisensiere ideer med kommersielt potensial fra forskning ved UiO. Birkeland Innovasjon gikk i 2009 inn i *Inven2*, som i dag er et felles kommersialiseringselskap for UiO, Helse Sør-Øst og Oslo universitetssykehus.

Kommersialisering er imidlertid bare ett element i det SAB kaller et «innovation ecosystem». Det var de økonomiske krisene og arbeidsledigheten som rammet mange europeiske land, som lå bak da Lisboa-traktaten i 2001 ga europeiske universiteter et større ansvar for å bidra til samfunnets innovasjon og fornyelse. I Norge var sysselsettingen fortsatt høy og stabil i ennå et drøyt tiår. Først med fallet i oljeprisen høsten 2014 ble Norges økonomiske sårbarhet så tydelig at nødvendigheten av å skape nye, fremtidsrettede arbeidsplasser for alvor kom inn på den politiske dagsordenen.

Ny teknologi, nye energiløsninger og den sterke endringskraften som digitaliseringen utgjør på alle samfunnsområder, forsterker behovet. Samtidig åpner slike store endringer nye muligheter i et velorganisert land

med en høyt utdannet befolkning. Nye offentlige tiltak er nå initiert for å stimulere til kreativitet og fornyelse. Å gjøre dagens studenter til morgendagens gründere, er en utfordring som inkluderer universitetene og som tas på stort alvor i de fleste fagmiljøer. Kunnskapen om hvordan egen fagkunnskap kan anvendes og hvordan en i praksis etablerer nye bedrifter, nye tjenester eller mer effektiv forvaltning, er på full fart inn i utdanningstilbudet, og det er en innsikt studentene etterspør. Staten legger også mer penger inn for å stimulere studentinnovasjon.

I *Produktivitetskomisjonens* andre rapport¹², som forelå i februar 2016, fremheves kvaliteten på norsk utdanning og forskning som en nøkkelfaktor i Norges transformasjon fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi. Kommisjonen anbefaler å styrke det de kaller den «store» innovasjonspolitikken i Norge og peker på en direkte sammenheng mellom utdanningsnivå og innovasjonsevne. Samtidig etterlyses langsiktighet og sterkere prioritering av vitenskapelig kvalitet i norske universiteters grunnforskning for å holde tritt med den internasjonale kunnskapsfronten og sikre både innovasjons- og adaptasjonsevnen over tid i Norge.

SAB-panelet inkluderer også universitetets evne til egen faglig fornyelse i sin innovasjonsutfordring til UiO – med en klar anbefaling om å skape gode, inkluderende arenaer for interne, faglige diskusjoner og bedre prioriterings- og beslutningsprosesser ved endring.

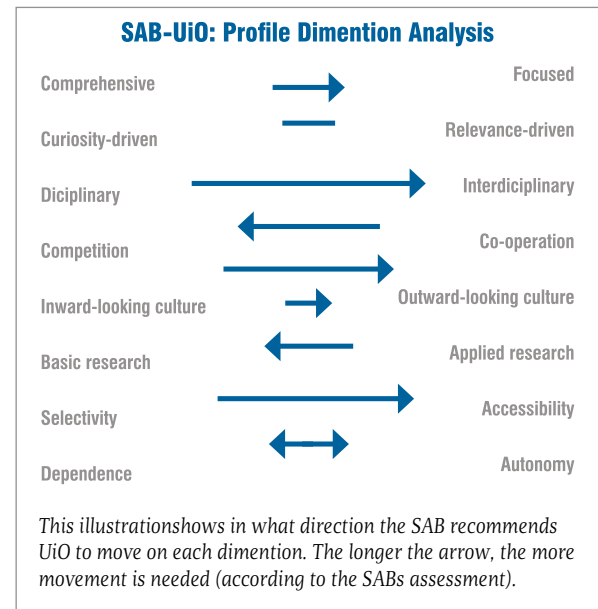
De siste årene har UiO tatt mer tak i innovasjonsutfordringene i hele sin bredde. Det er ennå en vei å gå før en overordnet innovasjonspolicy er definert og før en intern struktur binder sammen ulike aktivitetsområder internt med samarbeidsarenaer og strategiske partnere, men ved å definere «Innovasjonsløftet» er problemstillingen nå satt tydelig på UiOs dagsorden (se kapittel 5.4).

Profildimensjonsanalysen

I stedet for å gi direkte kommentarer og råd knyttet til hver av de 28 strategiene som til sammen inngår i Strategi 2020, valgte SAB-panelet å utarbeide en profildimensjonsanalyse med ti spesifikke profildimensjoner. Ytterpunktene for noen av dimensjonene er motpoler, for andre er de mer komplementære.

Innenfor dette kartet tegner så SAB sitt bilde av i hvilken retning UiO må og bør bevege seg for å komme nærmere målet i Strategi 2020: «... å styrke sin internasjonale posisjon som ledende forskningsuniversitet...»

Ethvert universitet kan plasseres i det samme kartet, og det fins ingen «riktig» balanse. Den enkelte institusjon må utnytte sine sterke sider, og for alle vil de være formet over tid av egen historie og kultur, fagprofil, nasjo-



nale særtrekk eller lokale omgivelser.

SAB graderte sine anbefalinger til UiO ved å angi piler i ulike retninger og av ulik lengde. De lengste pilene viser deres oppfatning av hvor behovet for endring ved UiO er størst – også med tanke på hvor de oppfatter at universitetet har mer å hente og godt potensial for forbedring.

Seks av de 10 dimensjonene handler om akademisk kultur og tradisjon mer generelt, to har særlig fokus på utdanning og forskning, én handler om autonomi og eksterne rammer og den siste om det SAB-panelet kaller «governance» – intern organisering og styring.

«Governance» er en interessant endringspil. Den er kort, men peker i to retninger. Utfordringene – som beskrives mer utfyllende i rapporten – handler om behovet for å designe arbeidsprosesser mer bevisst og spesifikt etter de oppgavene som skal løses, fremfor å behandle alt etter samme prosedyrer. SAB oppfatter beslutningsprosessene ved UiO som uheldig uniforme og organisasjonen som unødig hierarkisk. Samtidig sier SAB i klar tekst at UiO med dagens styringsmodell neppe vil være i stand til å fatte beslutninger som med styrke fører institusjonen frem til målene som er satt i Strategi 2020. De oppfatter at det er tradisjon og kultur for mye motstand rundt viktige endringsbeslutninger ved UiO, og at forventninger om konsensus er innebygd i beslutningsstrukturen. Dette gjør det vanskelig å nå frem med avgjørelser som innebærer konsekvente veivalg, og stå fast ved det. Slik kan en iallfall tolke dem – og så vil det være uenighet internt om hvorvidt det er en styrke eller en svakhet ved UiO.

Fire andre endringspiler er også markante: UiO rådes til å ta et langt skritt i retning tverrfaglighet, utvikle

og trene opp sin konkurranseevne, bli en mer utadrettet samarbeidspartner og utnytte sin høye grad av faglig autonomi til langt mer bevisst å definere sin fremtidige, faglige prioritering og profilering.

Profildimensjonsanalysen viste seg raskt å fungere som et godt grunnlag for intern diskusjon, og mange nikket gjenkjennende til pilenes retning og vektlegging av endringsbehov og -potensial.

Det henvises til SAB-panelets rapport for dem som ønsker å sette seg grundigere inn i hva SAB legger til grunn for sine endringsdimensjoner og -råd til Universitetet i Oslo i 2014.

3.4 Oppfølgingsprosjektets struktur

Da styret – etter seminaret på Lysebu i september 2014 – landet på en struktur for oppfølgingsarbeidet, valgte man å utsette diskusjonen om governance-utfordringene. Det var enighet om først å ta tak i utfordringene knyttet til faglig kvalitetsarbeid og faglig fornyelse.

Styret merket seg samtidig endringspilen for tverrfaglighet, som skilte seg ut som den aller lengste. SAB-panelet var lite imponert over det UiO kunne vise til av tverrfaglig virksomhet, men så et stort, uforløst, tverrfaglig potensial i en institusjon med så stor faglig bredde og sterke disipliner som UiO. SAB hadde merket seg at Strategi 2020 er tydelig på at tverrfaglighet skal prioriteres, men fant ikke overbevisende tiltak for å realisere dette.

Styret besluttet å etablere tre arbeidsgrupper i den første oppfølgingsfasen: *Utdanningskvalitet* (G1), *Forskningskvalitet* (G2) og *Tverrfaglighet* (G3). Gjennom diskusjonen av mandatene for disse gruppene ønsket man senere å komme tilbake til hvordan governance-utfordringen skulle løstes. Styret besluttet også å ligge tett på den videre arbeidsprosessen og valgte selv å være styringsgruppe for oppfølgingsprosjektet, som ble definert som et toårs prosjekt – dvs. ut 2016.

Det ble brukt mye tid på mandatutforming og på å finne en struktur som kunne binde det hele sammen. Det ble besluttet å la disse tre første gruppene arbeide parallelt, vel vitende om at tverrfaglighet omfatter både forskning og utdanning.

Lederne for de tre første arbeidsgruppene ble utpekt av universitetsledelsen, og de fikk selv anledning til å velge de øvrige deltakere i sin gruppe. Av vedlegg 3 fremgår sammensetningen av alle de fire arbeidsgruppene i SAB-oppfølgingsarbeidet.

Høsten 2014 var IHR-prosessen (se kapittel 6.1) nettopp gjennomført og vedtatte endringer ennå ikke fullført. Arbeidet hadde pågått over tre år. Mange hadde vært engasjert, og mange personer var berørt av endringene. Selv om IHR i hovedsak omfattet administrative oppgaver, var ansvars plasseringen for faglig virksomhet en

¹²⁾ NOU 2016:3 *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*

viktig premiss for de endringene som var vedtatt. Oppfølgingsmodellen for SAB ble valgt i lys av dette og i erkjennelse av at det alltid er mulig å gjøre forbedringer i arbeidsprosesser uten å endre en organisasjon.

I *første fase* ble de tre gruppene bedt om å prioritere tiltak som det ville være mulig å iverksette uten organisatoriske endringer. I denne fasen inngikk også en vurdering av hvor langt gruppene kunne si seg enige i SABs oppfatning og anbefalinger (dvs. en enkel «gap-analyse» for hvert av de tre områdene).

I *andre fase* ble de samme tre gruppene bedt om å peke på konkrete, organisatoriske justeringer som ville styrke arbeidet med utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet ved UiO. Disse forslagene skulle deretter en siste gruppe (G4) se nærmere på, og tema for denne gruppen var Organisasjons- og beslutningsstruktur.

I *tredje fase* var bare G4 i arbeid. Den skulle legge til grunn SAB-panelets vurderinger av UiOs «governance-utfordringer» og innspillene fra de første tre gruppene, og oppgaven var å levere et samlet forslag til styret om prioriterte forbedringstiltak.

Det fremgår av de tre første gruppenes rapporter at alle tre kjente seg godt igjen i SAB-panelets problemforståelse og analyse. De hadde vurdert dette grundig, og en slik konklusjon på deres «gap-analyser» var både en viktig anerkjennelse av SABs arbeid som var betryggende og til inspirasjon for det videre oppfølgingsarbeidet.

Sammensetningen av og mandatet¹³ for den siste arbeidsgruppen (G4) ble drøftet i universitetsstyret flere ganger våren 2015. Gruppen ble sammensatt med erfaring fra ulike roller og organisatoriske nivåer ved UiO og tilknytning til ulike fagmiljøer. I tillegg fikk arbeidstakerorganisasjonene to plasser og studentene én, og hovedverneombudet og en ekstern deltaker ble inkludert – til sammen 15 personer. Professor i statsvitenskap og tidligere rektor ved UiO, Arild Underdal, ble gruppens leder. Underdal var rektor ved UiO i perioden 2002–05 og tidligere prorektor i Lucy Smiths første rektorperiode (1993–95). Han var også sentral i arbeidet med den interne institusjonsevalueringen (EVA) i 2001.

De tre gruppenes forslag til prioriterte forbedringstiltak (fase 1) er gjengitt i vedlegg 4. De ble presentert for universitetsstyret i mai 2015, og mange av dem ble allerede i juni samme år inkludert i UiOs Årsplan 2016–18 (se også tabell side 17).

Før G1, G2 og G3 avsluttet fase to av sitt arbeid i juni 2015, ble det arrangert et felles seminar der de tre gruppene la frem sine konklusjoner for den siste SAB-gruppen (G4). Skriftlige innspill ble levert etter seminaret, og de er tilgjengelige på SAB-prosjektets nettside og gjennomgåas og kommenteres også i sluttrapporten fra G4.

G4 innledet sitt arbeid med en møteserie høsten 2015, der en rekke presentasjoner av status og utfordringer for relevante deler av UiOs virksomhet oppdaterte gruppen og ga medlemmene en felles innsikt. Samtidig bidro også gruppens medlemmer selv aktivt til å lage underlag for interne drøftinger av tema sentrale for gruppens mandat og for å finne en hensiktsmessig avgrensning av arbeidet.

Universitetsledelsen har faste IDF-møter med de store arbeidstakerorganisasjonene ved UiO. I disse møtene ble det jevnlig gitt orienteringer om arbeidets status og fremdrift, og alt materialet ble gjort løpende tilgjengelig på SAB-prosjektets nettsider.

I oktober inviterte arbeidsgruppen (G4) universitetsstyret og dekanene til seminar. Arrangementets deltakelse var tilsvarende oppstartseminaret for hele SAB-oppfølgingsprosessen på Lysebu ett år tidligere. G4 presenterte sitt arbeidsopplegg og la frem noen foreløpige konklusjoner til diskusjon i seminaret. Hensikten med arrangementet var å søke en gjensidig forventningsavklaring med styret og dekanene før arbeidsgruppen gikk inn i sin konkluderende arbeidsfase.

I februar 2016 forelå arbeidsgruppens sluttrapport, «*En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål*»¹⁴. Rapporten fins også på engelsk.

Høringen

Universitetsstyret hadde helt fra start lagt vekt på at SAB-oppfølgingen skulle være en åpen prosess som inviterte til deltakelse og innspill fra organisatoriske enheter og enkeltpersoner underveis. Det skjedde gjennom ulike møter og presentasjoner mens arbeidet pågikk, men en mer formell høringsrunde ble også lagt inn i mai 2016, da rapporten fra G4 forelå. Tidlig i høringsperioden presenterte utvalgsleder og sekretariatsleder rapportens forslag i en rekke møter etter invitasjon fra fakultetene og andre høringsinstanser. I alt ble 25 presentasjoner og høringsmøter gjennomført.

Høringsrunden ble konsentrert om de tiltakene som G4 foreslo. Ca. 100 enheter var invitert til å si sin mening, og det kom inn til sammen 45 høringsuttalelser. Tallet kan se lavt ut, men mange av fakultetenes svar inkluderte også synspunkter fra underliggende institutter og sentre. De fleste fakultetene kommenterte samtlige forslag fra G4. Vedlegg 5 viser en skjematisk oversikt over svarene fra de 11 enhetene på nivå 2 + de to frittstående sentrene.

Også enkeltpersoner fikk anledning til å ytre seg. Det kom kun 10 slike svar – de fleste uttalelser begrenset til forhold som avsender var særlig opptatt av. Samtlige høringsuttalelser er tilgjengelige på SAB-prosjektets nettsider.

3.5 Fra anbefalinger til resultater – så langt

SABs profilanalyse er allerede omtalt. Den ble etter hvert et godt utgangspunkt for mange typer diskusjoner i oppfølgingsarbeidet – også på fakultetsnivå. Men i den tidligste fasen – da oppfølgingsprosjektet fikk sin form og struktur – ble mye oppmerksomhet også knyttet til de konkrete tiltaksforslagene som SAB la frem.

Til sammen er det 38 slike forslag. Mange av dem gjelder mulige tiltak for å styrke undervisningen og forskningsaktivitetene ved UiO. Noen av disse forslagene var lettere å gripe fatt i, og noen pekte på utfordringer som allerede var identifisert og tatt tak i internt for å implementere Strategi 2020.

Det er selvsagt sammenheng mellom endringsanbefalingene i SABs profilanalyse og deres konkrete tiltaksforslag, men ikke så direkte som en kanskje ville ha forventet. SAB understreker at profilanalysen ikke er ment som en «fasit» for UiO, men som et verktøy til hjelp for videre intern diskusjon. Har de lest UiOs utfordringer riktig? Har de fanget opp hva som er kontroversielt eller umulig å endre pga. institusjonskultur eller -historikk? Har de forstått hva som er spenningsfylt i møtet mellom internasjonale forventninger til et forskningsuniversitet og nasjonale utdanningsbehov? SAB har en ydmyk tilnærming til denne typen utfordringer og understreker det avgjørende i at UiO gjør en selvstendig vurdering av deres forslag – og prioriterer tiltak og forbedringsprosesser der institusjonen virkelig kjenner seg igjen og kan

oppnå noe. Tiltaksforslagene ser de som en smørbrødlis-te som UiO kan hente ideer fra.

Enkelte forslag ble lagt til side uten inngående diskusjon – for eksempel forslaget om å vurdere studieavgifter. SAB så det som et mulig virkemiddel for økt studieinnsats. En slik endring kan imidlertid ikke et offentlig finansiert universitet i Norge innføre på egen hånd. Hovedårsaken til ikke å forfølge dette rådet, var likevel at UiO-ledelsen tidligere så klart har gitt sin universitetspolitisk begrunnede tilslutning til det norske «gratisprinsippet» og ser på studentene som en verdifull part i det akademiske fellesskapet – ikke som kunder eller brukere av universitetets tjenester.

Parallelt med SAB-oppfølgingen fulgte virksomheten ved UiO sitt faste årshjul for budsjett- og virksomhetsstyring. I dette inngår en rullerende, treårig årsplan som vedtas hvert år sammen med kommende års budsjett-rammer (juni). Oversikten under viser hvilke enkeltsaker som er prioritert i disse dokumentene eller omfattes av egne arbeidsprosesser/styresaker. For dypere innsikt i dette henvises det til dokumentene og til informasjon tilgjengelig på SAB-prosjektets nettsider.

Det var viktig at SAB-oppfølgingen ikke skulle bremse opp allerede igangsatt arbeid, men fungere som inspirasjon og som fornyet og forsterket begrunnelse for det som var påbegynt. God intern kommunikasjon og koordinering av nye tiltak mot det som allerede var i gang, har derfor vært nødvendig gjennom hele oppfølgings-

Oppfølging/realisering av tiltaksforslag Fase 1

<i>Fase 1.</i> Forslag til tiltak fra G1, G2, G3	Årsplan 16-18	Årsplan 17-19	Egne styresaker/iverksetting Status Q1 2017
G1 Utdanningskvalitet			
1. Visjon for utdanning	Omtales/tiltak		Fremlagt for styret i 2016. Ikke vedtatt. Status uklar
2. Førsteårs studenter mottak	Omtales/ tiltak	Omtales/tiltak	<i>Tiltak iverksatt i regi av fakultetene</i>
3. Koordinering av støttefunksjoner	Omtales	Omtales	Vedtatt iverksatt fra 2017 og inkludert i budsjettet for 2017
4. Tverrfaglig utdanning ved satsingene	Omtales/tiltak	Omtales	<i>Under forberedelse/igangsatt i beskjedne skala</i>
G2 Forskningskvalitet			
5. Raskere tilsetting	Omtales/tiltak	Omtales/tiltak	Rekrutteringsstrategi. Ennå ikke vedtatt
6. Karriereutvikling	Omtales/tiltak	Omtales	Under arbeid
7. EU-strategi UiO: Horisont	Omtales/tiltak	Omtales/tiltak	<i>Tiltak iverksatt i regi av fakultetene</i>
8. Kommunikasjon	Omtales/tiltak	Omtales	Inngår i vedtatt kommunikasjonsstrategi. Toppforskning høyt prioritert
9. Søkerkomité for tilsetting			Inkludert i rekrutteringsstrategien
10. Internasjonalt samarbeid			Nytt initiativ: The Guild (se kapittel 5)
G3 Tverrfaglighet			
11. Tverrfaglig strategiplattform	Omtales		Anbefales av G4. Inkludert i styrevedtaket 20.06.2016
12. Samarbeidskompetanse	Omtales		
13. Lederansvar for tverrfaglighet	Omtales		Inkludert i plattform for universitetsledelse?
14. Fjerne hindringer	Omtales/tiltak		Anbefales av G4. Inkludert i styrevedtaket 20.06.2016
15. Stimulere nye tiltak/liten skala	Omtales		Anbefales av G4. Inkludert i styrevedtaket 20.06.2016

¹³⁾ Mandatet er gjengitt i arbeidsgruppens rapport (side 5).

¹⁴⁾ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/rapport-fra-gruppe-4-norsk.pdf>

perioden for SAB – viktig både for å hindre dobbeltarbeid og frustrasjon og for å sikre samordning av parallelle arbeidsprosesser frem mot styresaker og -vedtak.

Tabellen illustrerer at de tre områdene har ulike «gjennomslagskraft» – noe som sannsynligvis kan tilbakeføres til i hvilken grad organisasjonen var forberedt for oppfølging og handling på hvert enkelt område. Gruppen for Utdanningskvalitet (G1) ble sammensatt av personer med stort faglig engasjement for temaet og med både teoretisk innsikt og betydelig praktisk erfaring. Denne gruppen forholdt seg også til den faste Utdanningskomiteen, der blant andre alle fakultetenes utdanningsdekaner sitter, og kunne drøfte sine tanker og ideer underveis med dem.

Gruppen for Forskningskvalitet (G2) var identisk med Forum for forskningsdekaner – kun supplert med en representant for UiODoc (fellesorganet for stipendiater og postdoktorer ved UiO). Denne gruppen var allerede involvert i flere arbeidsprosesser for å styrke forskningen ved UiO som var iverksatt da SAB-rapporten kom. Det hadde mange fordeler, men sannsynligvis også den svakheten at det i beskjeden grad kom nye stemmer og nye tanker inn i deres diskusjoner.

Den siste gruppen – Tverrfaglighetsgruppen (G3) – ble også sammensatt for anledningen. Den besto av personer fra ulike fagmiljøer, som alle hadde betydelig erfaring fra tverrfaglig virksomhet ved UiO og kjente utfordringene godt. Det forelå flere interne utredninger som de kunne bygge videre på. G3 etterlyser ledelse for tverrfaglig virksomhet ved UiO og et tydeligere fundament for hvordan det skal arbeides. De bekrefter SABs inntrykk: tverrfaglighet er et område der mye er ugjort, og det må settes inn helt andre ressurser for å oppnå den typen resultater som SAB etterlyser. Da gruppen avsluttet sin virksomhet, var det ingen med faglig lederansvar som fanget opp og videreførte deres ideer.

Når det er sagt, har det skjedd viktige avklaringer med de tre prioriterte områdene UiO: Livsvitenskap, UiO: Energi og UiO: Norden i 2016 både knyttet til prioritering av faglig innretning og til fremtidig utdanningstilbud.

De tre første arbeidsgruppene konklusjoner (både fase 1 og fase 2) er ikke samlet i en egen rapport, men er tilgjengelige på SAB-prosjektets nettsider her: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/leveranser.html>.

Oppfølgingen av forslagene i den siste arbeidsgruppen (G4)

På noen områder var det enkelt for den siste arbeidsgruppen å ta tak i problemstillinger og utfordringer som de tre første gruppene hadde oversendt. Andre utfordringer syntes først og fremst å bunne i manglende interne avklaringer og eller i for lukkede arbeidsprosesser og tilsa ikke organisatoriske endringer.

Gruppen slutter seg til at det er behov for tydeligere ansvarsplassering, bedre samhandling mellom nivåene og mer transparente arbeidsprosesser, men mener det er fullt mulig å få dette til også innenfor dagens organisasjonsstruktur.

Arbeidsgruppen så ikke noe enkelt organisatorisk grep som alene ville gi en enklere vei frem til de mål og ambisjoner som Strategi 2020 har satt for Universitetet i Oslo. Gruppen så langt på vei de samme utfordringene ved dagens organisering og arbeidsprosesser som SAB-panelet hadde pekt på. G4s råd er å møte dem med kombinasjoner av tiltak som i samspill kan gi nødvendige endringer. Disse tiltakene er gjengitt i rapportens sammendrag og faller i tre brede hovedkategorier:

1. Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling på alle nivåer i organisasjonen
 - A) ved fordeling av ressurser til fagmiljøer og tiltak
 - B) ved rekruttering av vitenskapelig personale
 - C) ved rekruttering til lederstillinger
2. Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene
 - A) ved å etablere bedre interne samhandlingsstrukturer (både bottom-up og top-down)
 - B) ved å skape mer enhetlig og entydig ledelse (uansett hvordan toppledere rekrutteres og hva de formelle konsekvensene av det er)
 - C) ved å fremme beslutningsprosesser der viktige faglige veivalg drøftes i åpnere fora før beslutninger fattes
3. Tiltak for å sikre økonomisk beredskap og handlingsrom for faglig utvikling der nivåenes ulike roller er mer avklart

Tiltakene begrunnes i rapporten, der også ulike dilemmaer og organisatoriske veivalg belyses med utgangspunkt i den mangfoldige virksomheten som foregår ved et stort breddeuniversitet som UiO. Det er mange kryssende hensyn å avveie, og det kreves i dag ledelse-sinnsikt og strategisk forståelse for å posisjonere et fagmiljø riktig og for å kunne utnytte eksterne finansieringsmuligheter både nasjonalt og internasjonalt. Tverrfaglig virksomhet er en særlig utfordring i en sterkt disiplinbasert fagtradisjon og med en fakultetsinndeling der ulikhetene er så store som ved UiO. Rapporten fra G4 omfatter også et vedlegg som gir oversikt over institusjonens organisering per 2016 og en kortfattet institusjonshistorikk.

Styrets avsluttende vedtak

Etter høringsrunden drøftet universitetsstyret prioriteringen av videre arbeidsoppgaver i et eget møte 20.06.2016. Styrets vedtak er gjengitt i sin helhet i Vedlegg 6.



Det er et vedtak som

- (I) omfatter konkret og direkte oppfølging av noen av forslagene fra G4:
 - 2C Endringer i valgreglementet
 - 2D Tydeligere ansvar for utdanningskvalitet
 - 2F Søkekomité for kommende rektorvalg
- (II) peker fremover mot egne styresaker som er under arbeid og vil komme på styrets bord senere:
 - 2B Rekrutteringspolitikk og karriereutvikling
 - 2G Plattform for ledelse ved UiO
 - 2H Budsjetteringsprosess
- (III) omfatter to punkter som forutsetter igangsetting av mer omfattende arbeid senere i strategiperioden:
 - 2A Oppsummering av erfaringer fra faglige prioriteringsprosesser ved UiO
 - 3 Å utvikle et helhetlig grunnlag for å fremme tverrfaglig samarbeid ved UiO (en handlingsplan el.l.)

I tillegg slår styret fast i vedtaket (2) at Universitetet i Oslo skal ha valgt rektor som også er styreleder. Vedtaket ble gjort mot en stemme.

Dette styremøtet avsluttet SAB som eget prosjekt. Ansvar for den videre oppfølgingen på hvert av styrets vedtakspunkter er plassert i den ordinære linjestrukturen. Mange oppgaver er lagt til Avdeling for fagstøtte (AF) og mange til Avdeling for personalstøtte (AP) – enheter som begge inngår i UiOs sentrale, administrative struktur: Ledelse og støtteenheter (LOS). Det er å håpe at det videre arbeidet med oppgavene nyter godt av den innsikt og de refleksjoner som SAB-prosessen har tilført – enten det gjelder bidrag fra SAB-panelet eller fra de interne arbeidsgruppene.

Status for iverksetting av styrevedtaket (februar 2017)

Søkekomiteen for rektorvalget ble opprettet høsten 2016. Den har vært i sving forut for valget våren 2017 (2E), og endringer i valgreglementet er gjort for å hjemle en slik komité (2C).

Iverksetting av 2D avventes til nytt rektorat er på plass, men styret har allerede besluttet å opprette et senter for læring og utdanning (i vedtakets punkt 2G omtales dette som «akademi for fremragende utdanning», men det har senere fått en ny betegnelse).

De tre sakene som er nevnt under (II), er fortsatt under arbeid.

De to siste sakene (III) forberedes, men med en fremdrift som gir neste rektorat reell anledning til å sette sitt faglige preg på dem.

Konkrete forbedringstiltak og mer grunnleggende forståelse for viktigheten av et godt samvirke mellom universitetets virksomhetsområder – og mellom universitetet og dets omverden – har gått hånd i hånd gjennom hele SAB-prosessen. Fortsatt ligger det mange ideer og nyttige refleksjoner i det samlede SAB-materialet, som kan hentes frem senere som underlag for nye forbedringer og forsterke den vitamininnsprøytningen SAB har representert for UiO.

En rekke eksempler på dette ligger i SAB-panelets 38 forslag til konkrete tiltak. Disse er alle gjengitt i vedlegg 7, sammen kommentarer om hva som så langt er fanget opp og inkludert i UiOs interne arbeid.

UiOs oppfølgingstiltak har hittil først og fremst vært justeringer og forbedringer av nåværende kurs, men SAB-panelets innspill gir i tillegg et verdifullt grunnlag for kommende, strategiske diskusjoner om veivalg for Universitetet i Oslo. For slike diskusjoner er det også tilføyd viktige refleksjoner gjennom det interne oppfølgingsarbeidet. ■



KAPITTEL 4

Faglig kvalitet på lokal dagsorden

– fakultetenes, museenes og Universitetsbibliotekets prioriterte utviklingstiltak de siste årene

4.1 Innledning

Fakultetsstrukturen ved UiO har vært uforandret i 20 år. De åtte fakultetenes størrelse og kompleksitet er svært forskjellig – fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet med rundt 1600 årsverk og tre interne organisatoriske nivåer, til Det teologiske fakultet, som er uten institutter og har rundt 55 årsverk. Museumsmiljøene var tidligere integrert i tre forskjellige fakulteter, men ble samlet til to store museer i 1999: Kulturhistorisk museum og Naturhistorisk museum. Museene er sidestilt med fakultetene i UiOs organisasjonsstruktur. Også Universitetsbiblioteket er i dag definert som en faglig virksomhet, og bibliotekets fire avdelinger er tett integrert i fagmiljøenes forskning og utdanning og gir nøkkelkompetanse om kunnskapskilder og bruk til studenter og forskere. To permanente UiO-sentre ligger utenfor fakultetsstrukturen: Senter for utvikling og miljø (SUM) og Senter for tverrfaglig kjønnsforskning (STK), mens alle andre sentre er plassert under et fakultet eller et institutt. De fleste av disse sentrene har tidsbegrenset varighet, og antallet er økende (ca. 40 i 2016).

I dette kapitlet presenterer UiOs 11 enheter på «nivå 2» sine høyest prioriterte utviklingsområder de senere årene. Noen vedvarende utfordringer og prosesser har pågått lenge: studentrekruttering og -integrering, interne faglige prioriteringer, eller lokal kamp for oppgradering av lokaler og infrastruktur. Digitalisering åpner nye forskningsmuligheter og inspirerer til nytenking både om utdanning, forskning og formidling, og flere fagmiljøer påvirkes av viktige samfunnsendringer.

Det internasjonale samarbeidet øker, og jakten på EU-midler er intensivert over hele universitetet. Det er aksept for at fremragende fagmiljøer prioriteres og fremheves og en økt erkjennelse av at det at noen lykkes, gagnar institusjonen som helhet.

Få av de utviklingstiltakene som omtales i dette kapitlet, er igangsatt som følge av SAB-prosessen. Men i universitetets to siste årsplaner har SAB-arbeidet ført til tydeligere prioritering av noen gjennomgripende tiltak, f.eks. for mottak av nye studenter, flere EU-søknader, rekruttering. Rådene og refleksjonene fra SAB har mange fakulteter merket seg og brukt i sine interne diskusjoner, og profilanalysen har vært en nyttig referanseramme. ■



4.2 Fakultetene, museene og Universitetsbiblioteket

UiO : Det teologiske fakultet

Det teologiske fakultet er inne i en gjennomgripende endring preget av et generasjonsskifte, en betydelig utvidelse av den vitenskapelige staben, en langt sterkere internasjonal forskningsorientering enn før og de samfunnsutfordringene som følger av at mange ulike religioner i dag utøves side ved side både i Norge og internasjonalt. Det siste har også direkte betydning for de senere års utvikling av fakultetets utdanningstilbud.

Interaksjonen med samfunnet har alltid vært et kjenne-tegn ved fakultetet. Det preger også de tre store utviklings-tiltakene som omtales her og som det er nedlagt mye arbeid i å forberede og iverksette i inneværende strategi-periode. Tiltakene responderer ganske direkte på anbefalinger som gis i SAB-panelets rapport, og er eksempler på at fakultetet både utnytter sin autonomi og innova-sjonskraft og styrker sin tverrfaglighet.

Det teologiske fakultet (TF) synliggjør UiOs lange his-torie fra en begynnelse hvor embetsmannsutdanning var den fremste nasjonale oppgaven, til et stadig mer spesi-alsert og heterogent forskningsuniversitet i skarp inter-nasjonal konkurranse.

Universitetet beveger seg i spenningen mellom nasjo-nale og internasjonale forpliktelser knyttet til utdanning og forskning og må derfor hele tiden søke å balansere disse forpliktelsene på fruktbare måter som ivaretar ulike forventninger til svært ulike fag. Da UiO feiret 200 år i 2011, benyttet TF anledningen til å se bakover og hentet opp sin egen historie for bedre å kunne adressere samti-dens utfordringer på egne fagfelt. Nasjonalt er teologi et lite fag, men internasjonalt er det stort. Som eneste uni-versitetsteologiske fagmiljø i Norge står TF i en særstil-ling med det klart sterkeste forskningsmiljøet innen sine fagområder nasjonalt og blant de ledende også i nordisk sammenheng.

Studentrekrutteringen har vært fakultetets akilles-hæl helt siden slutten av 1920-tallet med sterke konkur-renter på den nasjonale arena. Men en skarp konkurran-se har også vært inspirerende, og forankringen ved UiO har gitt muligheter for kontinuerlig forskningsfornyelse på fakultetet. Å kunne dra veksler på de kvalitative krav til autonomi og eksellens som stilles i et universitetsmiljø og på den tverrfaglighet TF er en del av, har vært en stor fordel. Det har medvirket til at TF i dag er et produktivt og utadvendt fagmiljø med gode samarbeidspartnere i andre fagmiljøer på UiO, nasjonalt og internasjonalt.

Fakultetets forskere har hatt en høy innvilgningspro-sent i Forskningsrådet, og NFR-erfaringene har over tid gitt en verdifull kompetansebase. Til denne hører også positiv uttelling i ERC, hvor humanioraforskning generelt har hatt lav innvilgning. For TF er det vesentlig å nyttig-gjøre denne kompetansen i videreutviklingen av faglig-heten. Det står ikke i strid med ambisjoner om å styrke

studentrekrutteringen og studiekvalitetsarbeidet, men det kan være krevende å finne det riktige balansepunk-tet i ressursbruk.

Gjennom historien har fakultetet bidradd til faglig innovasjon som iblant også har satt ny dagsorden. Ett eksempel er kvinners plass i kirke og samfunn, der den første kvinnelige prest representerer et gjennombrudd i norsk likestillingshistorie. To andre er homofiles rettig-heter og homofilt samlivs teologiske og etiske legitimitet og den åpningen mot de mange utfordringer som opp-står i et flerreligiøst samfunn.

I fakultetets kontinuerlige kamp for å rekruttere nye studenter, er høy utdanningskvalitet viktig. Fakultetet har de senere årene fornyet seg gjennom å utvide porte-føljen av studieprogram og ved å åpne seg for utfordrin-ger som preger dagens samfunn. TF er i en stadig bryt-ning mellom tradisjonsfornyelse og tradisjonskritikk og i et generasjonsskifte. Nye medarbeidere bør være fors-kere på høyt internasjonalt nivå, men forventes samtidig også å ville bidra ansvarlig til samfunnsendringer.

Interreligiøse studier

Det teologiske fakultet har tradisjonelt utdannet prester til Den norske kirke, og har vært et profesjonsfakultet i et religiøst sett nokså homogent samfunn. Profesjons-studiene fastholdes, men samtidig har samfunnsutvik-lingen skapt behov for nye utdanningstilbud. Siden 1990 har fakultetet gradvis utviklet et mer bredspektret reli-gionsstudium, som svar på pluralistiske omgivelers be-hov for ny religionskompetanse i skole og samfunn.

Studieprogrammet «Religion og samfunn» er i dag fakultetets største studieprogram. Det rekrutterer stu-denter med ulike livssyn og svært forskjellig religiøs bakgrunn. I 2010 fikk fakultetet tildelt nye studieplasser som er benyttet til studieemner innen islamsk teologi, filosofi og etikk. En muslimsk religionsfilosof leder dette arbeidet. TF arbeider også for å få på plass en stilling i jødiske studier og er i ferd med å bli et fakultet der uli-ke religiøse tradisjoner undervises og forskes på side om side, og i samtale med hverandre. Fakultetet har et særlig fokus på forholdet mellom ulike religioner og livssyn, og «interreligiøse studier» er i dag et viktig fagområde.

Siden 2007 har fakultetet også tilbudt etter- og vid-ereutdanning for religiøse ledere med utenlandsk bak-



grunn. Kurset «Å være religiøs leder i det norske samfunnet» er utviklet på oppdrag fra Kulturdepartementet. Dette representerer en tydelig innovativ nyvinning og har også vært viktig for det politiske arbeidet med spørsmålet om det skal etableres nye utdanningstilbud for religiøse ledere etter mal fra det som i dag finnes for prester. Også fakultetets profesjonsrettede utdannings-tilbud nyter godt av dette og er blitt videreutviklet i tråd med samfunnets økende religiøse mangfold og livssyn.

Ny tverrfaglig forskerskole

Authoritative Texts and Their Reception (ATTR) er en interdisiplinær, nasjonal forskerskole som er finansiert gjennom Norges forskningsråd. Ordningen med slike forskerskoler ble etablert av Kunnskapsdepartementet i 2008. Forskerskolene er åpne for ph.d.-studenter som allerede er tatt opp ved en de samarbeidende institusjonene, og hensikten er å styrke det faglige miljøet gjennom samarbeid. ATTR fikk sin status i 2015 og har finansiering ut 2023, gitt en positiv midtveisevaluering. Skolen er unik i sin tverrfaglighet og bygger på og kombinerer tekstfortolkningskompetanse innen teologi, jus og humaniora. Enten tekster studeres for sin egen del, om de brukes som kilder i historiske studier eller om de appliseres i juridiske

kontekster, så gjør en rekke forskningsmessige problemstillinger og utfordringer seg gjeldende på tvers av de tradisjonelle fagdisiplinene. Det samme gjelder studiet av fortolkningsprosesser og tekstlig autoritet. Den autoritet som til ulike tider har blitt tilskrevet visse tekster, har gjort deres fortolkning ytterst viktig, og fortolkningen av autoritative tekster er – og har alltid vært – av grunnleggende betydning for kulturelle, religiøse og juridiske prosesser og har påvirket utviklingslinjene opp gjennom historien.

ATTR tar sikte på å skape en arena for ph.d.-kandidater der teorier og metoder kan diskuteres, evalueres og utvikles på tvers av faggrensene. Tverrfagligheten bidrar til å utvide kandidatenes perspektiver, styrke deres faglige nettverk, øke kvaliteten på deres analyser og forberede dem på livet etter avhandlingen. For fakultetet er det til stor inspirasjon å være vertskap for en slik forskerskole, og for de aktuelle doktorgradsstudentene gir det en betydelig faglig merverdi å kunne delta.

Akademisk baserte praksisstudier

Det praktisk-teologiske seminar (PTS) har siden 1842 vært en frittstående, kirkelig utdanningsinstitusjon som har gitt praktisk-teologisk utdanning til kommende prester.

Utdanningen har de senere år inngått i profesjonsstudiet ved Det teologiske fakultet.

Fra 1.1.2017 overføres Det praktisk-teologiske seminars oppgaver og ansatte til Universitetet i Oslo. For fakultetet betyr det 10 nye medarbeidere og et selvstendig ansvar for praksisdelen av presteutdanningen. Først og fremst innebærer fusjonen en styrking av fakultetets faglighet. Det stimulerer til fornyet arbeid med fortolkning av praksis innen akademisk utdanning og forskning.

Teologisk forskning har tradisjonelt vært tekstorientert. Med basis i klassisk filologisk og hermeneutisk arbeid, gir teologisk utdanning et solid grunnlag for grundig, kreativ og eminent fortolkningsarbeid. Samtidig er

det en økende tendens til mer empirisk orienterte studier innen teologi og religion. Dette vil vi se mer av fremover. Her dreier det seg ikke bare om empirisk orienterte praktisk-teologiske studier, men også om en sterkere samtid- og samfunnsorientert religionsforskning. Det teologiske fakultets fornyelse ligger for det ene i å videreføre og videreutvikle den sterke, tekstbaserte fagkompetansen. Her spiller tverrfaglig samarbeid en vesentlig rolle. For det andre vil empirisk orienterte studier av religion få et bredere fundament enn det har i dag. I denne forbindelse ser vi også muligheter for en styrking av de interreligiøse studiene. ■



Fakta om Det teologiske fakultet (TF)

- **Ansatte 2016:** 55 årsverk (44 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 303 (54 % kvinner)
- **Organisering:** ingen institutter
- **Studieprogram:** 2 BA-program + 6 MA-program (2 år) + 1 profesjonsstudium (5 år) + 1 årsenhet + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett 2015:** 55 mill. (20 % ekstern finansiering)



UiO : Det juridiske fakultet

Det juridiske fakultet peker i sin strategiplan på den rivende utviklingen som pågår både i nasjonal og internasjonal rett. Samfunnet vil ha behov for å lage bedre juridiske rammer på en rekke nye områder, for eksempel som konsekvens av økt digitalisering, nye kommunikasjonsformer, klimaendringer, finanskriser, terrorisme og overvåkingsskandaler, flyktningkriser og økt migrasjon. Behovet for rettsvitenskapelig forskning og nye rettslige løsninger vil kunne spille en nøkkelrolle for samfunnsutviklingen.

I den faglige prioriteringsprosessen i 2007–2009 valgte fakultetet følgende fire sentrale, tematiske utviklingsområder: rettens globalisering, individenes rettsstilling, rett, stat og marked, samt rett og miljø. Dette er tema som på ulike måter har preget fakultetets aktiviteter de senere årene. Rettsstudiet er også fornyet – både innholdsmessig og i struktur og med større vektlegging av etiske problemstillinger.

Forut for og gjennom grunnlovsjubileet i 2014 var formidlingsaktiviteten ved Det juridiske fakultet særdeles høy, og UiOs formidlingspris i 2014 gikk til to av fakultetets forskere.

I mange tverrfaglige forskningsinitiativ etterspørres juridisk kompetanse, og fakultetet er delaktig i to av de tre etablerte, tverrfaglige satsingene ved UiO; UiO:Norden og UiO:Energi, dessuten aktiv pådriver for å bygge opp en ny Nordområde-satsing.

Studiekvalitet øverst på agendaen

Både profesjonsstudiet i rettsvitenskap og de andre studieprogrammene ved fakultetet er populære studier med høye og økende søkertall. Studentene og deres studiehverdag er viktig, og fakultetet har satt inn store ressurser for å forbedre studiekvaliteten på alle nivåer. Fakultetet har i perioden 2008–2016 vært særlig opptatt av studiekvaliteten på masterstudiet i rettsvitenskap. På rektors initiativ satte fakultetet i 2009 i gang et større arbeid med å revidere studieprogrammet. Resultatet er en ny studiemodell for mastergraden i rettsvitenskap som ble implementert fra 2011, med modulisering av emner, innføring av obligatoriske elementer i undervisningen, styrking av gruppeundervisningen, større valgfrihet for studentene, mulighet for spesialisering gjennom valgprofiler, reduksjon av mulige gjentak av eksamener, samt utfasing av privatistordningen.

I 2011 startet et større prosjekt med å digitalisere eksamen ved fakultetet, og fra høsten 2015 er alle skoleeksamener levert digitalt. I løpet av 2017 skal også alle hjemmeeksamener leveres digitalt i Inspira. Det er i perioden også innført andre eksamensformer enn skoleeksamen for å tilpasse vurderingsformene til læringsutbyttebeskrivelsene og undervisningen.

Forholdstallet mellom lærere og studenter ved fakul-

tetet har historisk vært svært ugunstig. I fakultetets arbeid med å forbedre dette i kjølvannet av NOKUTs tilsyn i 2008, ble det nedsatt en arbeidsgruppe på fakultetet for å utnytte lærerressursene bedre. Hensikten var å styre fakultetets egne lærere inn i undervisningsformer og fag der det særlig er behov for å benytte intern kompetanse. Dette arbeidet ble videreført i «Prosjekt studiekvalitet» i 2013 og 2014.

Studietilbudet er etter 2011 ytterligere forbedret med nye og mer standardiserte kursopplegg for gruppeundervisning, kvalitetssikring av skriftlige tilbakemeldinger på oppgaver underveis i studieløpet, samt bruk av alternative eksamensformer i de obligatoriske delene av studiet.

Fakultetethartattibrukpodcastistorskala, og studentene kan når som helst repetere en forelesning. Fra høsten 2016 legges det til rette for filming av forelesninger, samt andre varianter av «flipped classroom», og det tas i bruk digitale verktøy for å hjelpe lærerne med å evaluere og forbedre sin egen innsats.

Studentene melder om stort arbeidspress, og noen opplever at et negativt karakterpress påvirker læringsmiljøet. I 2014 og 2015 igangsatte fakultetet derfor en rekke tiltak for å bedre studentenes læringsmiljø. Det omfatter forbedret mottak av nye studenter, innføring av spørretime for å styrke kontakten mellom lærer og student, tettere samarbeid med studentforeningene og bedre tilrettelegging for påmelding i kollokviégrupper. Studiedekanen har faste møter med alle studentforeningene hvert semester der læringsmiljø er tema.

Faglige prioriteringer

Undervisnings- og forskningsressursene i sentrale fag ved fakultetet er kartlagt og ligger til grunn for en samlet plan for utlysning av faste vitenskapelige stillinger. Tidligere var alle stillinger knyttet til instituttene, og tradisjonell tenkning på Det juridiske fakultetet var at en avgang skulle følges av en nytilsetning på samme fagfelt. Nå vurderes alle utlysninger åpent, og det viktigste kriteriet for ny tilsetning er behovet for undervisning og forskning innenfor rettsvitenskap. Det vurderes særlig hvilke fagområder som må styrkes ut fra hensynet til studiekvalitet.



Det juridiske fakultet – et ledende, tverrfaglig forskningsmiljø i rettsvitenskap i Norden

Deltakelse i UiOs tverrfaglige satsingsområder og opprettelsen av tverrfaglige forskningsgrupper på fakultetet oppleves som positive grep for å utvikle fakultetets forskning. I perioden 2016–2018 er et viktig mål å øke omfanget av eksternt finansierte prosjekter betraktelig. I 2016 startet de juridiske fakultetene i Norge en dialog med Norges forskningsråd for å se på mulighetene for å definere inn juridisk forskning som en integrert del i NFRs programmer.

Fakultetet har større fokus på forskningslederrollen, og et eget Forum for forskerledere, bestående av forskningslederne på instituttene og ledere for forskningsgruppene, etableres fra januar 2017 under forskningsdekanens ledelse. Fakultetet har styrket de administrative støttefunksjonene for ekstern finansiering, og nye websider beskriver hvordan en skal gå fram for å søke ekstern finansiering, både nasjonalt og internasjonalt.

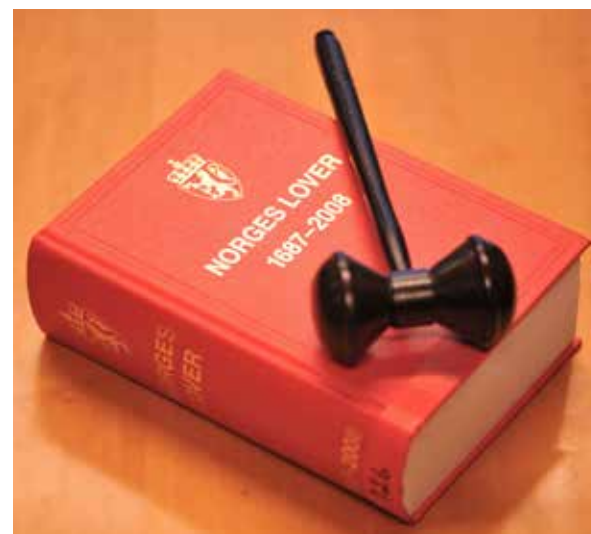
Fakultetet fikk i 2013 sitt første senter for fremragende forskning (SFF), med utspring i et tidligere EU-prosjekt. «PluriCourts» har en sterk, internasjonal profil, der forskere fra mange land arbeider med hvilken legitimitet internasjonale rettsavgjørelser og tribunaler har, for eksempel vurdert etter statsvitenskapelige og filosofiske perspektiver.

Fakultetet har to ERC-prosjekter og arbeider med flere søknader. Etter å ha vært partner i flere EU-prosjekter, fikk fakultetet i 2015 koordinatoransvaret for et stort

Horisont 2020-prosjekt: «Sustainable Market Actors for Responsible Trade» (SMART). Prosjektet handler om bærekraftig utvikling og planetens tålegrenser.

Internasjonalisering

Fakultetet har lang tradisjon for internasjonalt samarbeid. Spesielt Nordisk institutt for sjørett, Senter for menneskerettigheter og Institutt for kriminologi og retts sosiologi har hatt utstrakt internasjonalt samarbeid, men også Institutt for offentlig rett og Institutt for privatrett har hatt større internasjonale samarbeidsprosjekter. Selv om



mange fagområder innen juss først og fremst har – og skal ha en nasjonal innretning, øker mulighetene for utvikling av det internasjonale samarbeidet med eksterne finansieringsmuligheter.

Som et resultat av utstrakt internasjonalt samarbeid, tilbyr fakultetet en omfattende portefølje av gode, internasjonale utvekslingsavtaler. Internasjonaliseringsarbeidet får i 2017 en ny arbeidsgruppe som blant annet skal se på muligheten for tilpasning av utenlandske mastergrader (LLM).

Det juridiske fakultet er også med i et eget EDOLAD-program. EDOLAD (European Doctorate in Law and Development) er et spesialisert doktorgradsprogram for stipendiater som forsker på forholdet mellom rett og utvikling. Programmet er et unikt og innovativt samarbeid mellom seks universiteter og den første internasjonale fellesgraden på doktorgradsnivå der Norge deltar.

Samling av fakultetet ved Tullinløkka

Å samle studenter og ansatte i et nytt jus-bygg i Kristian Augusts gate rett nord for Tullinløkka har vært ett av fakultetets viktigste arbeidsmål gjennom flere år. Det ser nå ut til å lykkes. Sommeren 2016 undertegnet UiO leiekontrakten med Entra, og senhøstes ble reguleringsplanen for byggesaken godkjent av Oslo kommune, med et utbyggingsvolum som er tilstrekkelig for fakultetet. Gjeldende fremdriftsplan tilsier innflytting i 2020.

Fakultetets ledelse arbeider nå med å forberede flytting og med å involvere ansatte og studenter i detaljutføringen av bygget. Flytteprosessen omfatter virksomhet som i dag er på 7-8 ulike adresser, og vil også ha betydning for de delene av fakultetets virksomhet som nå er i de gamle universitetsbygningene ved Karl Johans gate. Det forventes at samlingen i ett anlegg vil få stor positiv effekt for både arbeids- og studiemiljøet ved fakultetet. ■



Fakta om Det juridiske fakultet (JF)

- **Ansatte 2016:** 335 årsverk (56 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 4247 heltidsekvivalenter (65 % kvinner)
- **Organisering:** 5 grunnenheter (4 institutter + 1 senter) + 3 senter, hvorav 1 SFF
- **Studieprogram:** 2 BA-program + 8 MA-program + 1 profesjonsstudium (5 år) + 2 doktorgradsprogram, hvorav 1 ordinært og 1 felles (EDOLAD)
- **Budsjett 2015:** 408 mill. (29 % ekstern finansiering)



UiO : Det medisinske fakultet

Det medisinske fakultet lever i symbiose med de store sykehusmiljøene i Oslo, og mer enn 200 forskere har delte stillinger. Store reformer har endret den norske helsesektoren de senere årene, og for fakultetet har det vært nødvendig å forholde seg til ny sykehusorganisering i Oslo-området for å forenkle samarbeidet.

Fakultetet innførte ny instituttstruktur fra 2010 og etablerte tre store institutter. Helseforetakene satser mye mer på forskning og innovasjon enn tidligere. I årsmeldingen fra Helse Sør-Øst for 2015 rapporteres det at til sammen 2,4 mrd. er benyttet til forskning og utvikling. For de tre sentrene for fremragende forskning innen medisin som fins i Oslo, er Det medisinske fakultet vertskapsinstitusjon med Oslo universitetssykehus som partner. Fakultetet har dessuten seks K.G. Jebsen-sentre.

I 2010 valgte UiO, Oslo universitetssykehus og Helse Sør-Øst å slå sammen sine kommersialiseringsselskaper til ett selskap, Inven2, for å gi innovasjonsarbeidet et samlet løft. Inven2 har blitt Nordens største selskap for kommersialisering av oppfinnelser ved universitet og sykehus. Inven2 patenterer og lisensierer forskningsresultater med tanke på å utvikle ny diagnostikk og behandling og er svært viktig for fakultetet. Det medisinske fakultet er vertskap fakultet for UiO:Livsvitenskap (se også kapittel 5.5).

Mye av fakultetets kvalitetsutviklingsarbeid startet før SAB-panelet leverte sin rapport, men fakultetet har brukt den for å belyse forventede effekter av de tiltakene som løftes frem her.

Internasjonalisering

Det er omfattende internasjonalt forsker-til-forsker-samarbeid ved fakultetet. Dette samarbeidet er initiert av forskerne selv, og mange relasjoner – særlig til forskere ved universiteter i den vestlige verden – bygger på samarbeid som ble etablert langt tilbake i tid.

Fakultetet har de senere årene supplert dette med å inngå institusjonelle, strategiske avtaler med et begrenset antall akademiske institusjoner i andre deler av verden for å skape robuste og bærekraftige relasjoner. Dette gjelder samarbeid med det etiopiske Jimma University, med de russiske Mechnikov-, Pavlov- og Almazov-universitetene i St. Petersburg, med to sørafrikanske universiteter, Stellenbosch University og University of Cape Town, og med Peking University Health Science Center.

Det er også lagt til rette for lærerutveksling i kortere perioder. Ca. 10 stipend fordeles hvert år, og for tiden er tre av dem øremerket Jimma University i Etiopia. Studentutveksling har lenge hatt høy prioritet ved fakultetet, og det medisinske studiet er lagt opp med tanke på å gjøre det enkelt å reise ut og å gi plass for gjestestudenter fra utenlandske universiteter i et semester (modul 6 i den nye

studieplanen) der all undervisning skjer på engelsk. Ca. 30 % av studieplassene utnyttes i dette semesteret til utveksling. De norske studentene kan velge mellom 30 utenlandske universiteter som fakultetet har utvekslingsavtaler med. Resultatet er studentutveksling godt over gjennomsnittet for universitetet som helhet og godt over de måltall som er satt.

Studentutvekslingen gir betydelig merverdi for fakultetets fagmiljøer og innsikt i andre helseutfordringer enn de som er dominerende i Norge. Det åpner også dører til et stort internasjonalt arbeidsmarked. Fakultetet ønsker derfor å øke innsatsen ytterligere. I forbindelse med revisjonen av medisinstudiet (se under) tilrettelegges det for utvidet studentutveksling som også inkluderer mer praksisrettede emner. Parallelt etableres nye studentutvekslingsavtaler med institusjoner der vi allerede har forskningssamarbeid. Avtalene omfatter utdanning på alle nivåer inklusiv klinisk ernæring.

Kvalitet i utdanning

Fakultetet satser offensivt på kvalitetsutvikling av utdanningsprogrammene. Når et eksisterende program revideres, gjelder det primært undervisningens innhold, men det er også et mål å bedre evalueringen av studentenes kompetanse.

I 2014 startet arbeidet med gjennomgående revisjon av studieprogrammet i medisin, Oslo 2014, som er ferdig implementert i løpet av 2017. Her beskrives forventet læringsutbytte i alle deler av studiet med klart definerte krav til kunnskapsinnhold, kliniske ferdigheter og generell kompetanse i de ulike fag. I den nye studieplanen er det innført en rekke nye undervisningsformer, som teambasert læring, «flipped classroom», «blended» læring, e-læring og podcasting, og nye teknologiske muligheter utnyttes maksimalt for å gi variasjon og ny samhandlingstrening. Fakultetet har også lagt ned store ressurser i digitalisering av eksamen. Digitalisering av sensur forbedrer kvaliteten av eksamen, samtidig som sensurarbeidet blir langt mer effektivt. Frigjorte ressurser brukes i undervisningen.

Undervisning i grunnleggende ferdigheter i ultralyd innføres i Oslo 2014, og integreres både i basalfag og kliniske fag gjennom hele studieforløpet. Praktisk bruk av ultralyd vil bli vektlagt, og også denne opplæringen støttes av e-læringsressurser.



I 2014 ble *Senter for klinisk ernæring* etablert som et samarbeidsprosjekt mellom Det medisinske fakultet og Oslo universitetssykehus. Formålet med senteret er å knytte pasientbehandling, forskning og utdanning innen ernæring tettere sammen.

Det er startet opp et arbeid med å restrukturere mastergradsprogrammene på Institutt for helse og samfunn, og fagmiljøet ser et stort potensial for effektivisering, synergi og kvalitetsutvikling på tvers av dagens programmer.

I samarbeid med kommunale etater drøftes mulighetene for å etablere et offentlig ph.d.-utdanningstilbud innen medisin etter modell av nærings-ph.d.-ordningen.

Fakultetet samarbeider også med Oslo kommune om utplassering av studenter innen medisin, klinisk ernæring og avansert, geriatrisk sykepleie i kommunale sykehjem. Dette er et nyttig samarbeid som styrker utdanningenes arbeidslivsrelevans.

Karriereutvikling av unge forskere

Fakultetets forskerutdanning er styrket ved etablering av forskerlinjen, ved implementering av et nytt ph.d.-program og ved opprettelse av et postdoktorprogram.

Forskerlinjen ble etablert som en nasjonal ordning innen medisin i 2002 og har vist seg å være et viktig strategisk virkemiddel for rekruttering av leger til medisinsk forskning. Den har ett års varighet og er en valgmulighet etter 2-3 års studier. Studenter som velger denne linjen, arbeider i forskergrupper og fortsetter med forskning ved siden av studiene gjennom den resterende del av stu-

diet. De fleste av forskerlinjestudentene har fullført halvparten av sitt ph.d.-arbeid ved endt studium og fullfører ph.d.-graden enten før eller etter turnustjenesten. Fakultetet gir føringer til instituttene om at tidligere forskerlinjestudenter skal prioriteres ved utlysning av ph.d.-utdanningsstillinger.

Hele kursporteføljen for ph.d.-utdanningen er videreutviklet og kvalitetssikret, blant annet ved å innføre to obligatoriske introduksjonskurs (Intro I og Intro II). Studentene får trening i formidling, populærvitenskapelig fremstilling og skriving, og de lærer om innovasjon, kvalitative og kvantitative metoder, forskningsetikk og vitenskapsteori. Viktig i arbeidet med å heve kvaliteten har vært å ansette en ph.d.-koordinator med professorkompetanse på hvert av de tre instituttene. Koordinatorene samarbeider med forskningsdekanen og med fakultetsadministrasjonen, om rekrutteringsprosesser, utdanningskvalitet og kursportefølje og med å utvikle doktorgradsveiledningen.

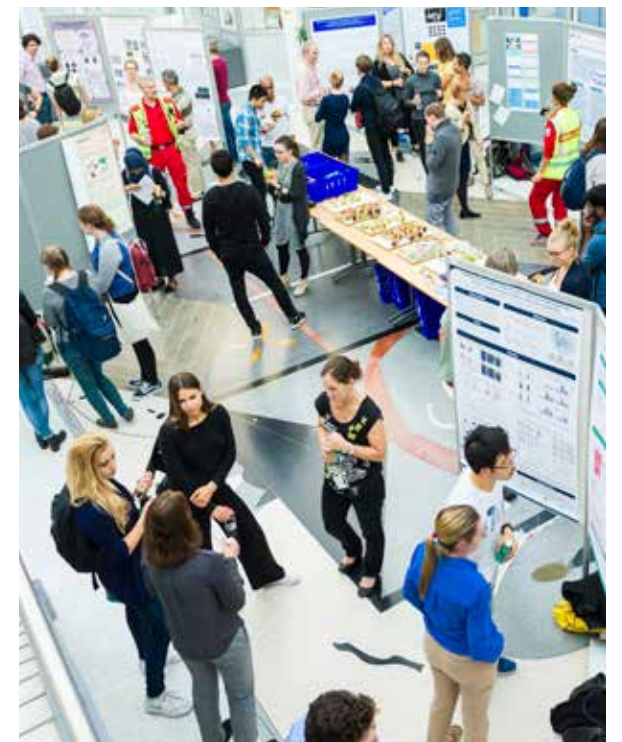
Fakultetets postdoktor-program er det første i sitt slag i Norge. Det omfatter moduler i karriereutvikling, forskningsledelse, forskningsveiledning, søknadsskriving og påbyggingskurs i innovasjon, forskningsetikk, tverrfaglig samarbeid og forskningsformidling. Programmet har en tilknyttet mentorordning.

I 2014 fikk fakultetet tildelt rundt 50 millioner kroner fra EU (Marie Curie COFUND-prosjektet i FP7) for å bygge opp et internasjonalt postdoktor-program, *Scientia Fellows-programmet*. Kunnskapsdepartementet støttet



tiltaket med 60 millioner i RBO-midler. Scientia Fellows er et program der fakultetets forskningsgrupper og partnergrupper internasjonalt kan ansette en postdoktor; enten som en innreisende postdoktor som tilbringer to år i en forskningsgruppe i Oslo, eller som en utreisende postdoktor som tilbringer to år i en forskningsgruppe i utlandet og deretter avslutter med ett år i forskningsgruppe i Oslo. Alle knyttes til anerkjente forskningsgrupper og kan bygge opp sitt eget forskernettverk. Slik utveksling gir forskerne tilgang til avansert infrastruktur og forskningsverktøy og muligheter for å bli mer synlige som partnere til EU-søknader. Programmet har 75 plasser og fem års varighet.

Fakultetet vedtok i 2015 å etablere *FornyMed 2016*. Tiltaket fungerer som en paraply over postdoktorprogrammet, *EU-pluss* (coaching og skrivekurs for EU-søknader) og *InnovEnt* (undervisningsmoduler i innovasjon og entreprenørskap), og hensikten er å sikre synergi mellom de



ulike tiltakene. Siste satsingstilskudd er *Helseinnovatørskolen*, som er et fellestiltak for de norske medisinnmiljøene og Karolinska Institutet i Stockholm. Statsminister Erna Solberg åpnet skolen i oktober 2016. Målet er å gjøre medisinske forskere flinkere til å se potensialet for innovasjon og fornyelse i sin forskning og gi dem mer innsikt i entreprenørskap.

Forskningsfinansiering

Med oppbygging av *Enhet for ekstern forskningsfinansiering* har fakultetet intensivert arbeidet for å øke den eksternt finansierte virksomheten, med spesielt fokus på å øke søknadsmengden og tilslagene i EU, Forskningsrådet og private fond. Enheten har vært operativ siden 2012 og oppleves som en betydelig forbedring i hjelp til å søke forskningsfinansiering. ■

Fakta om Det medisinske fakultet (MED)

- **Ansatte 2016:** 1073 årsverk (37 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 2003 (70 % kvinner)
- **Organisering:** 3 institutter + 2 sentre på fakultetsnivå. 26 sentre og klinikkavdelinger på instituttnivå, hvorav 3 SFF og 6 KG Jebsen-sentre
- **Studieprogram:** 1 BA-program + 9 MA-program (8x2 år + 1x5 år) + 1 profesjonsstudium (5 år) + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett i 2015:** 1940 mill. (33 % ekstern finansiering)



UiO : Det humanistiske fakultet

Det humanistiske fakultet er UiOs største fakultet når det gjelder studenter, med et stort antall vitenskapelige disipliner og akademiske studietilbud. HF er også det desidert største humanistiske fakultetet i Norge. Etter omorganiseringen i 2005 fikk fakultetet syv institutter, fem bredt sammensatte og to enfaglige. Fakultetet har også to SFFer og ytterligere to SFF-kandidater med i finalerunden for neste tildeling.

Fakultetet er i et generasjonsskifte med et historisk høyt rekrutteringsnivå. Det tidligere fallet i vitenskapelige stillinger er snudd. Alle vitenskapelige stillinger utlyses internasjonalt. Fast ansettelse ved HF er attraktivt, og de to SFFene og satsingen KULTRANS har opplagt bidratt til økningen av søknader fra høyt kvalifiserte forskere utenfor Norges grenser. HF har passert sitt strategiske mål om internasjonalisering, og HFs suksess med internasjonal rekruttering er også en forutsetning for UiOs mål om å nå et ledende europeisk kvalitetsnivå.

Humaniora er i støpeskjeen som aldri før. Internasjonalt og nasjonalt er forskningspolitikken koplet til de store samfunnsutfordringene, *Grand Challenges*, og forskningens bidrag måles gjennom impact. Det er økt konkurranse om studenter, ansatte og forskningsmidler, og omverdens forventninger til humanioras samfunnsbidrag blir stadig tydeligere. HF skal levere kunnskap og undervisning av høy kvalitet og skal fortsatt være et breddefakultet. Kompetansebredden gjør at fakultetet kan utvikle forskning og undervisningstilbud på nye måter som møter fremtidens behov og eksempelvis bidra i UiOs tverrfakultære satsinger.

Vårsemesteret 2017 blir viktig med tre sentrale meldinger som alle vil gi rammer og retning for HF-fakultetets fremtidige virksomhet: stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning (januar/februar), stortingsmeldingen om humaniora (mars) og HUMEVAL, den nasjonale humanioraevalueringen i regi av NFR (mai).

Humanistiske fag gir relevant innsikt i motivasjoner til og konsekvenser av menneskelig interaksjon. God samhandling krever kunnskap og innsikter. Ansatte ved HF har lenge formidlet kunnskap gjennom lærebøker, kronikker og større populærvitenskapelige verk. De etterspørres som eksperter i media ved begivenheter nasjonalt og internasjonalt. HF-forskere bidrar med over 6 000 artikler som fagansvarlige i Store norske leksikon – artikler som ble lest over 2 millioner ganger i 2015. Siste skudd på stammen av formidlingskanaler fra HF er norgeshistorie.no.

Eksempler på humanioraforskningens samfunnsrelevans innsendt i forbindelse med HUMEVAL, doku-

menterer mange konkrete eksempler på hvordan HF-forskere bidrar til å endre holdninger og praksis i det norske samfunnet.

Omstilling og handlingskraft

I årene før 2012 var fakultetet i en vanskelig økonomisk situasjon («HF-klemma»). Fakultetet kunne ikke lenger opprettholde den faglige bredden fordi antallet faglig ansatte måtte reduseres. Universitetsstyret gav fakultetet en omstillingspakke på drøye 25 millioner fra 2013¹⁵. Midlene ble gitt med forutsetninger om at de skulle sikre faglig bredde. En annen forutsetning var at HF skulle gjennomgå sammensetningen og bredden i sitt tilbud og lage mer robuste fagmiljøer gjennom samarbeid og tverrfaglighet. Omstillingsmidlene skulle støtte opp under prosessen med faglige prioriteringer.

I dag er HF et fakultet som har vist handlekraft og vilje til prioriteringer og omstillinger gjennom mange år. Dette har pågått siden den første runden med faglige prioriteringer som startet i 2007, og HF skal inn i en ny runde med faglige prioriteringer fra 2018.

Fakultetet har også over 10 år systematisk profesjonalisert sin ledelse, noe som har vært avgjørende for mulighetene til å gjøre klare prioriteringer. Det har vært nødvendig å sette ledere på ulike nivåer i stand til å ta ansvaret gjennom vanskelige prosesser, og opplæring i personaloppfølging og rekruttering har vært avgjørende. Det er lagt et nytt grunnlag for å jobbe kunnskapsbasert og sikre at riktige tall og gode analyser ligger til grunn for videre veivalg, særskilt innen utdanningsfeltet.

Gjennomføring av faglige prioriteringer

Fakultetet har gjennomført to omfattende prosesser med egne faglige prioriteringer: en i 2007–2009 og en i 2013. Utgangspunktet for den siste prosessen er ambisjonene i UiOs strategiske plan, Strategi:2020, om å tydeliggjøre UiO som et sterkt, internasjonalt forskningsuniversitet. Sterke miljøer, kvalitet og internasjonal profil skal prioriteres i hele organisasjonen.

Gjennom dette arbeidet har fakultetet bygd opp en

¹⁵⁾ Denne prosessen resulterte i at universitetsstyret i budsjettet for 2013 ga HF en varig økning i rammene på 15 millioner, samt en 5-årig omstillingspakke på til sammen 16 millioner. Dette kom i tillegg til en generell økning til alle fakulteter, hvor HF's andel var på drøye fem millioner kroner.

struktur for å gjøre viktige prioriteringer og en omforent forståelse av behovet for å gjøre det. Prioriteringene har vært basert på aksepterte og gjenkjennelige parametere for akademisk kvalitet og potensial (publisering, ekstern prosjektfinsiering, tildeling av elitebevilgninger etc.), forskerutdanning og dokumentert og langvarig forsker-samarbeid. Gode prosesser for prioritering er et viktig redskap for å utvikle forskningsstyrken ved fakultetet.

10 fagområder ble vedtatt prioritert i 2013. I tillegg ble to forsterkede masterprogram og tre tematiske forskningsområder støttet. T.o.m. 2018 skal HF samlet bruke ca. 100 millioner på de 10 prioriterte områdene, de to forsterkede masterprogrammene og de tre tematiske forskningsatsingene.

Fakultetet forbereder nye faglige prioriteringer som skal gjelde fra 2019. Den nye runden med prioriteringer vil også ta utgangspunkt i strategisk plan og lokale utfordringer, men skal i tillegg være HF's respons på den nasjonale og internasjonale konteksten for høyere utdanning og forskning.

Satsing på forskning og ekstern finansiering

HF har lenge hentet inn mer enn 50 % av bevilgningene til humaniora i NFRs FRIPRO-tildeling. Det har gitt grobunn for gode resultater på de nasjonale arenaene for vitenskapelig eksellens som SFF og Toppforsk. Ved de to siste SFF-rundene har HF lyktes med søknader: CSMN og MultiLing. MultiLing er også utpekt som et av UiOs «verdensledende» forskningsmiljøer. To miljøer fra HF er nå i finalerunden for SFF IV (avgjøres mars 2017). Begge miljøene har allerede fått Toppforsk-midler fra NFR. Fakultetet har de siste ti årene også hatt relativt mange forskergrupper ved *The Centre for Advanced Study (CAS)*¹⁶. HF-forskere leder tre prosjekter der per i dag, og ett nytt starter opp i 2018.

HF deler UiOs ambisjoner om betydelig bedre deltakelse og uttelling ved utlysningene under EUs rammeprogram Horisont2020 og særlig i European Research Council (ERC). Fakultetets tiltak allokere store ressurser til dette. Innsatsen konsentreres, og en stor satsing ved HF er et karriereløpsprogram for forskere med potensial til å lykkes med søknader til ERC eller med reelle muligheter for å delta i tematiske søknader. Første gruppe startet på programmet høsten 2016 og en ny gruppe høsten 2017.

UiO: Norden

Den tverrfaglige satsingen UiO:Norden, som ble vedtatt i 2014, kan sees som et eksempel på anbefalingen fra Strategic Advisory Board (SAB) om å bygge bedre interne arenaer der nye forskningsinitiativ på tvers kan diskuteres. HF er vertsfakultet for satsingen, som har varig-

het på åtte år og samlet budsjetttramme på 80 millioner. UiO:Norden har som mål å utvikle annengenerasjons tverrfaglighet og skape dynamikk og nye samarbeidsrelasjoner for å utnytte det tverrfaglige og tverrfakultære potensialet ved UiO bedre. Samarbeidet med eksterne samfunnsinteresser og brukere skal styrkes, og nye samarbeidsarenaer skal være med på å fremme kulturell og samfunnsmessig innovasjon. (Se også kapittel 5.5)

Studietilbud i stadig fornyelse

HF's forbedringer av programporteføljen skjer både ved årlige revideringer og som resultat av større prosesser. Bachelor- og masterprogrammene gjennomgikk en større omlegging etter 1. runde av faglig prioritering. Da nedfelte fakultetet prinsipper for utvikling av porteføljen: programmene skal være fag- og forskningsnære, robuste, internasjonale og arbeidslivsrelevante. I 2. runde av faglige prioriteringer ble sterke områder også på studiesiden prioritert (to forsterkede masterprogram), for å utnytte den beste forskningen bedre i studieøymed og utvikle masterprogram med økonomisk bærekraft og av svært høy, faglig kvalitet. Etter omstillingsprosessen i 2012 ble det opprettet nye tverrfaglige masterprogram.

HF har en internasjonal studieportefølje med mange innreisende studenter og en stor og mangfoldig avtaleportefølje. Mange studenter tar et semester i utlandet, men det er fortsatt potensial for økt studentutveksling. Siden 2012 har fakultetet jobbet systematisk med å gi rom for utenlandsopphold i alle studieløp. Alle programmer skal ha anbefalte studiesteder i utlandet for sine studenter, og studentene skal enkelt kunne orientere seg om når og hvor de bør reise ut. Alle BA-programmer har nå anbefalte semestre for utreise. Fakultetet ser at innsatsen i fagmiljøet er avgjørende for å få studenter ut i verden.

Nye praksisemner i studieprogrammene gir fagmiljøene økt kjennskap til arbeidslivets krav og behov for kunnskap og kompetanse. Miljøene har erfart at studentene lærer ferdigheter som er relevante i arbeidslivet og mer i tråd med hva arbeidsgivere etterspør, uten at det går på bekostning av faglig kvalitet. Gjennom praksis-samarbeid blir humanistisk kompetanse mer synlig for ulike aktører i arbeidslivet.

Kunnskapsbasert kvalitetsheving

I 2015 startet arbeidet med en studentanalyse der fakultetet bruker kvantitative data fra *Felles Studentsystem* (FS) for å undersøke studentens bevegelsesmønstre gjennom studiene og deres respons på studietilbudets opplegg: Hva kjennetegner de studentene som slutter? Hva kjennetegner de studentene som gjennomfører?

I 2016 er det laget slike analyser for alle studieretninger på BA-nivå. Noen resultater er helt entydige: Langt de fleste studenter som gjennomfører, gjør det på normalt tid. Det store frafallet skjer i løpet av første studieår. De yngste studentene gjennomfører i størst grad, men denne studentgruppen minker i andel ved HF. En direkte konsekvens av disse studentanalysene er at fakultetet satser tungt på rekruttering og mottak av nye studenter. En god start og tett oppfølging gjennom første studieår er nøkkelen til bedre gjennomføring og bedre studiekvalitet.

HF har også gjort et nybrottsarbeid ved å kartlegge samarbeidspotensial i tre viktige bransjer for utdanning og forskning ved fakultetet: kulturlivet, næringslivet og offentlig sektor. Kartleggingene skal brukes til å intensivere samarbeidet med bransjene og gjøre våre kandidater mer attraktive på arbeidsmarkedet. Økt bruk av prak-

sis i utdanningen er et virkemiddel som peker seg ut.

HF har en stor andel lektorer som er svært sentrale i undervisningen og i kontakten med studentene. Fakultetet nedsatte en arbeidsgruppe for lektorpolitikk som leverte sin innstilling høsten 2012. Arbeidsgruppen foreslår tiltak som klargjør lektorenes mulighet til å drive faglig utviklingsarbeid og gir anbefalinger om hvordan det kan støtte opp under lektorenes videre karrieremuligheter. Fakultetet har siden 2012 hatt seminarer for denne gruppen. Lektorene får innspill og tips til egen undervisning, og seminarene er en arena for å dele erfaringer og bli inspirert. Et resultat av det siste er at fakultetet har startet veiledningsgrupper for lektorer som ønsker å søke opprykk. Resultatet så langt er at to har fått opprykk til dosent og snart rykker fem opp til førstelektor. Flere jobber med opprykkssøknader. ■



Fakta om Det humanistiske fakultet (HF)

- **Ansatte 2016:** 749 årsverk (55 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 5984 (59 % kvinner)
- **Organisering:** 7 institutter og 3 sentre på fakultetsnivå, 3 sentre på instituttnivå, hvorav 2 SFF
- **Studieprogram:** 14 BA-program + 23 MA-program (2 år) + 18 årsenheter + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett 2015:** 725 mill. (12 % ekstern finansiering)

¹⁶⁾ Senter for Grunnforskning ved Det Norske Videnskaps-Akademi



UiO • Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet er et av UiOs største, med nesten 6000 studenter og drøyt 1900 ansatte. Tilnærmet 37 % av fakultetets budsjett hentes gjennom søknader – det meste fra Norges forskningsråd, EU og Norad. Eksterne midler har økt de senere årene.

Fra 1.1.2017 integreres det som tidligere var Universitetsstudiene på Kjeller (UNIK) i fakultetet under navnet Institutt for teknologisystemer. Dette gir fakultetet en tydeligere teknologisk, næringsrettet profil og forventes å være en styrke for innovasjon og i arbeidet for å få flere sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI) til UiO.

Fakultetet plasserer sine fagmiljøer i fire hovedkategorier: livsvitenskapene, jord og rom (geologi og astronomi), materialer og energi og muliggjørende teknologier (inkludert IKT og nanoteknologi). Realfagsbiblioteket, Naturhistorisk museum, Naturfagsenteret og bioteknologimiljøene på Det medisinske fakultetet (Bioteknologisenteret og NCMM) inkluderes i fakultetets faglige UiO-sfære. Det eksterne samarbeidet er meget omfattende både innen akademia, i instituttsektoren, med næringslivet og med forskningsmiljøer på Oslo universitetssykehus.

Fakultetet var tidligere samlet på Nedre Blindern, men nybygg for mange miljøer i Gaustadbekkdalen gir stadig flere lokaliteter. Det er en svært etterlengtet vitamininnsprøytning som nå forberedes med det nye Livsvitenskapsbygget (se kapittel 5.5).

Utdanning og læringsmiljø

Fakultetet står i 2017 foran en grunnleggende revisjon av hele sitt utdanningstilbud etter et systematisk arbeid over mange år. Det er en rekke komponenter som alle er samlet under utviklingsprogrammet *InterAct – kultur for læring*. Basis for det hele ble lagt med fakultetets utdanningsstrategi høsten 2010. Da samlet fakultetet seg om en felles visjon: *Våre kandidater skal lykkes faglig og profesjonelt*. Det var også enighet om behovet for en mer helhetlig tilnærming til utdanningen. Tiden var inne for å endre en gammel undervisningskultur med mange individuelle bidragsytere, til en læringskultur med langt større vekt på å inkludere studentene i å utvikle et inspirerende læringsmiljø.

Kulturendringen skjer gradvis, men hele tiden med alle fakultetets institutter involvert og forankret i et felles verdigrunnlag for fakultetets læringsmiljø lagt tidlig i prosessen. Felles rammer og utviklingsmål for de nye utdanningsprogrammene ble definert høsten 2014. Instituttene har deretter lagt det faglige grunnlaget og fastsatt sine nye programmers læringsmål etter en felles mal med seks kompetanseområder. Emner, undervisningsopplegg, evalueringsformer og andre detaljer faller nå

på plass, og våren 2017 presenteres det nye tilbudet på utdanningsmesser og i alle andre kanaler.

Samfunnets kunnskapsbehov vil alltid være i endring. Derfor koples utdanning og forskning tettere, og studentene inkluderes i fagmiljøene på en annen måte enn før. Dette har bl.a. resultert i tildeling av Senter for fremragende utdanning (SFU) til MN i 2016 – det andre senteret i sitt slag ved UiO. Fakultetet legger også stor vekt på å gi studentene et mer engasjerende arbeidsmiljø med vekt på trygghet og tillit, samarbeid og deling, faglig entusiasme og læringslyst. Den enkeltes personlige utvikling og verdien av mangfold er et viktig utgangspunkt.

Fakultetet ser med forventning frem til hvordan de nye programmene blir mottatt, men gleder seg allerede over at systematisk innsats for å øke rekrutteringen til MN, har gitt resultater og håper at antallet realfagssøkere med UiO som førstevalg skal stige ytterligere de neste årene.

Innsatsen gjennom mange år for å få til denne gjennomgående fornyelsen, har også resultert i en felles erkjennelse ved fakultetet av at god kultur for læring innebærer kontinuerlig fornyelse og utvikling – et skiptak er en gang iblant er ikke nok.

Kvalitet i grunnforskning

Fakultetet har lenge arbeidet med å utvikle slagkraftige og robuste forskningsmiljøer som kan hevde seg i sterk nasjonal og internasjonal konkurranse. Arbeidet tok utgangspunkt i fagevalueringer foretatt av Norges forskningsråd gjennom en årrekke, der følgende konklusjoner gikk igjen:

- Norsk forskning er fragmentert
- Norske forskningsmiljøer er små og lite robuste
- Strategisk utvikling i U&H-sektoren er lite utbredt

NFRs første virkemiddel var opprettelsen av sentre for fremragende forskning (SFF) i 2002/2003. Denne er senere fulgt opp med SFI-ordningen (sentre for forskningsbasert innovasjon), FME-ordningen (sentre for fornybar energi), og et sterkt fokus på finansiering gjennom EU-systemet.

Fakultetet fulgte opp «kursendringen» ved å lyse ut interne satsingsmiljøer. Hensikten var å motivere forskerne til å danne større og mer robuste miljøer. 41 utvalgte miljøer ved MN-fakultetet ble oppnevnt som *toppforsk-*

ningsmiljø, utviklingsmiljø eller nyetablering. Virkemidlene til oppfølging var begrenset – først og fremst ble miljøene tildelt nye stipendiatstillinger, primært kanalisert til utviklings- og nyetableringsmiljøene.

SFF-runden i 2013 utgjorde en form for eksamen. Fakultetet hadde med 17 gjennomarbeidede søknader og deltok også i fem andre store søknader uten å være koordinator. Mange av disse 22 søknadene fikk strålende bedømmelser.

Den første runden satsinger ble terminert ved utgangen av 2012. En ny prosess startet i 2013. Balanse var et sentralt begrep i det videre arbeidet. Balanse mellom disiplin og tverrfaglighet – balanse mellom å understøtte nye initiativer og etablerte miljøer med tyngde og moment – balanse mellom nysgjerrighetsdrevet forskning og forskning for å møte samfunnets utfordringer.

Fakultetets organisering i åtte sterke, disiplinbaserte institutter med de fire tematiske innsatsområdene, dannet utgangspunktet for arbeidet. I den nye runden fikk de prioriterte miljøene betegnelsen *endringstiljøer*. Også denne prosessen hadde kommende SFF-utlysning som en viktig milepæl. Endringstiljøene ble igangsatt fra 2015, og fakultetet har nå 5 søknader med koordinatoransvar med i finalen i fjerde SFF-runde.

Fakultetet arbeider systematisk med å identifisere og

motivere forskere til å søke ERC. Yngre kandidater får særlig oppmerksomhet og mange former for hjelp og støtte underveis. Starting Grant-søkere får tildelt en ekstra stipendiatstilling dersom deres søknad blir innvilget.

Samfunnskontakt og innovasjon

Fakultetet har en gjennomarbeidet kommunikasjonsstrategi med økt studentrekruttering som viktigste mål. Strategien legger også grunnlag for en bredere samfunnskontakt og et løft for faglig formidling og dialog. Mange kanaler og kommunikasjonsflater benyttes, og alle instituttene utfordres til å bidra. Den digitale nyhetskanalen Titan har etter ett år på lufta hatt 200 000 unike klikk og presenterer daglig nyhetsstoff fra realfagenes verden. Drøyt 14 000 abonnerer på det ukentlige nyhetsbrevet som sendes ut hver tirsdag morgen. Det vurderes om også Naturhistorisk museum, Det medisinske fakultet og Det odontologiske fakultet skal tilbys å formidle nyheter gjennom Titan, slik at kanalen blir en tydeligere port for alle typer «mednat-fag» ved UiO.

Titan er også en viktig kanal for fakultetets aktive bloggere, med dekanen selv i spissen. Disse bloggene har et betydelig antall følgere. Temaene som tas opp har stor bredde og variasjon, og dette gir fakultetet en stor og ny kontaktflate mot omverdenen. Samfunnskontakten



omfatter også ulike former for skolerettet samarbeid. Fakultetets tradisjonsrike skolelaboratorier har fått et nytt tilskudd i Observatoriet. Observatoriet henvender seg spesielt til 4. og 7. klassetrinn og er primært et tilbud til Oslo-skolen.

Fakultetet har tatt i bruk ordningen med *nærings-ph.d.* og gjør også et forsøk på en *offentlig-ph.d.* Dette er en ny måte å bygge relasjoner til næringsliv og offentlig virksomhet på, som supplerer tidligere utdanningskontakt og ulike typer forskningssamarbeid.

I 2016 reserverte fakultetet 24 stipendiatstillinger til innovasjon. Det er ph.d.-studentenes pliktarbeidstid som skal brukes til å styrke innovasjonsrettet forskning ved MN. Ordningen vurderes utvidet etter hvert om dette blir vellykket.

Ledelsesutvikling

For de fleste av MN-fakultetets ni institutter er antallet ansatte så stort at det ikke er mulig for instituttleder å følge opp eller ha medarbeidersamtaler med alle. Fakultetsstyret besluttet derfor å innføre ledelse på nivå 4 fra 2014 – nivået/leder blir betegnet seksjon/seksjonsleder. Seksjonslederne utpekes av instituttleder blant de ansatte. I tillegg har fakultetet utdanningsledere, programrådsledere, ph.d.-utvalgsledere og kontorsjefer.

Som følge av arbeidet med studieplanrevisjonen, har det vært nødvendig å tydeliggjøre utdanningsleders rolle. Denne funksjonen ligger på nivå 3 sammen med instituttleder, for å sikre at utdanning løftes inn i toppledelsen ved instituttene. Samarbeid mellom instituttleder og utdanningsleder har vist seg særdeles viktig i en omfattende og vanskelig revisjonsprosess.

Fakultetet ønsker å utvikle gode lederteam basert på en felles ledelseskultur. Ledelse skal ha basis i virksomhets behov, med vekt på å styrke fakultetets omstillings- evne. Et særlig fokus er de organisatoriske endringer og utfordringer som UiOs storsatsing på livsvitenskap vil innebære for MN-fakultetet. Fakultetet har derfor en egen strategi for omstilling under arbeid. Samtidig skal fakultetet sørge for at unge forskertalenter blir godt ivare- tatt – blant annet ved å få delta på UiOs forskningsleder- program (starting level) og med tiltak for karriereveiled- ning.

FRONT-prosjektet (likestillingsprosjekt med støtte fra NFRs Balanseprogram) er også et element i fakultetets lederutvikling. Tiltakene er innrettet mot å gi kvinner i ulike faser av karrieren mulighet til å kvalifisere seg til professorat og lederstillinger. Målsettingen for hele pro- sjektet er kjønnsbalanse som resultat av kulturendring. ■

Fakta om Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN)

- **Ansatte 2016:** 1590 årsverk (37 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 5770 (38 % kvinner)
- **Organisering:** 9 institutter + 7 sentre, hvorav 3 SFF, 1 SFI og 1 SFU. Partner i ytterligere 3 SFF, 4 SFI + 5 FME
- **Studieprogram:** 13 BA-program (+ 1 fra H2017) + 21 MA-program (2 år) + 1 MA-program (5 år) + 1 årsenhet + 1 doktorgradsprogram + Gründerskolen (1/2 år) + Sosialt entreprenørskap (1/2 år)
- **Budsjett 2015:** 1732 mill. (35 % ekstern finansiering)



UiO : Det odontologiske fakultet

Innlemmingen av Norges Tannlegehøgskole i Universitetet i Oslo fant sted i 1959. I Lov om opphevelse av lov om Norges Tannlegehøgskole og lov om odontologisk embetseksamen 1959, anføres det at «utdannelsen av tannleger har utviklet seg fra en overveiende praktisk undervisning til et akademisk studium, basert på bred vitenskapelig innsikt meddelt av lærere som representerer selvstendig forskning innen de forskjellige fagområder. Denne utvikling har naturlig ført til at der ikke lenger er noe skille mellom formene for undervisning ved Norges Tannlegehøgskole og tilsvarende studier ved universitetene».

Det odontologiske fakultet har i dag en forskningsbasert undervisning i tråd med akademiske tradisjoner og et nært samarbeid med Det medisinske fakultet. Også i forskerutdanningen samarbeider de to fakultetene, og odontologer har helt fra starten av vært engasjert i satsingsområdet UiO: Livsvitenskap (se kapittel 5.5).

Fakultetet definerte for noen år siden biofilm, biomaterialer og vevsregenerasjon, helsefremmende og forebyggende virksomhet og kraniofacial biologi, diagnostikk og behandling som sine faglig prioriterte forskningsområder og holder fast ved det.

Fra pedodonti til gerodontologi

Noen hendelser kan være helt grunnleggende og gi ny retning for et fagområde, og for odontologi gjelder det bruken av fluor i tannbehandling. Fluor reduserte karies sykdommen fundamentalt. Det startet på 60-tallet, men først fra 1985 er det systematisk statistikk i Norge som viser utviklingen i tannrâte. I 1985 hadde 18-åringer i gjennomsnitt 10,3 hull. Tilsvarende tall var 3,9 i 2015. Andelen som ikke har hatt karies, er i løpet av de samme 30 årene klart økende, og fluor har gjort at karies ikke lenger er den alvorligste tannhelseutfordringen vår. Generell kunnskap og bevissthet om forebyggende tiltak og livsstil har også bidratt til tilbakegangen av karies.

Parallelt har medisinsk utvikling og velferdsutviklingen generelt medført endringer i demografien, og en økende gruppe eldre trenger gerodontologi. For Det odontologiske fakultet betyr det at både undervisningen og forskningen i dag må dekke utfordringer knyttet til eldretannpleien.

Samfunnets behov setter standardene og målsettingen for kandidatenes kunnskaper og ferdigheter. Forskning må underbygge undervisningen, men kunnskapsinnhenting, forskning og gjennomføring krever også en mer tverrfaglig tilnærming enn før. Disse endringene har satt betydelig preg på fakultetets undervisning de senere årene.

Lokaler og utstyr

Arbeidet for å skaffe OD nytt klinikkbygg startet allerede på midten av 1990-tallet, men nødvendige bevilgninger uteble. Det har vært hemmende for den faglige utviklingen at bygningsmassen ikke er tilpasset dagens tekniske

standarder og at lokalene både for forskning og undervisning i klinikk er altfor små. Fakultetets prekliniske virksomhet ble flyttet fra Blindern til Gaustad i 2000, da Rikshospitalet ble tatt i bruk, og dette åpnet for å etablere et sterkere faglig samarbeid mellom medisin og odontologi, særlig for undervisning.

Høsten 2012 stod også Ferdighetscenteret på Gaustad klart til bruk. I et avansert senter får studentene prøve ut sine ferdigheter som tannlege på roboter i et datastyrt miljø, og de gjøres selv oppmerksom på feil eller sviktende håndverkskvalitet og kan øve til det blir bra. Senteret er stort og har gitt en kraftig kvalitetsheving i undervisningen. Resultatene kan leses i bedre karakterer og reduserte forsinkelser gjennom studieløpet. I de siste kullene er det ikke stryk i den undervisningen som dette senteret tilbyr.

Siden januar 2007 har utredningsarbeidet med ulike konsepter for nytt klinikkbygg pågått. Kunnskapsdepartementet er oppdragsgiver, og Statsbygg har drevet arbeidet og vurdert ulike alternativer i størrelse og lokalisering. I 2015 løst det da UiO selv gikk til erverv av en tomt mellom Blindern og Gaustad. Det er en helt uvanlig handling, men en unik sjanse måtte gripes, og våren 2016 annonserte KD regjeringens beslutning om at dette skal være fremtidig lokalisering av fakultetets nybygg. Statsbygg har fått i oppdrag å realisere prosjektet. Den ypperlige plasseringen vil samle fakultetets virksomhet innenfor et avgrenset område i umiddelbar nærhet til det nye, avanserte Livsvitenskapsbygget på Gaustad. Nytt klinikkbygg antas å kunne stå ferdig ca. 2025 – bare et par års tid etter Livsvitenskapsbygget. Fakultetet planlegger nå hvordan nybygget skal disponeres for å møte fremtidige utdannings- og forskningsbehov på det odontologiske fagfeltet.

Samling av tannhelseutdanningene i Oslo

Det arbeides med en overføring av tannteknikerutdanningen fra Høgskolen i Oslo og Akershus til UiO. Denne utdanningen flyttes så snart det er praktisk mulig å gi plass til den, og målet er å samle alle utdanningene innenfor tannhelse i Oslo for å styrke både fagmiljøet og studiemiljøet.



Fakultetet har revidert sine studieplaner: *Oslo 2013* tar for seg undervisningen de tre siste årene av mastergrads-utdanningen, og *Oslo 2014*¹⁷ dekker fellesundervisningen med medisin de to første årene. Begge revisjoner oppgraderer og oppdaterer undervisningen faglig, slik at den møter samfunnets fremtidige behov for tannhelsekompetanse. Det arbeides også med en helhetlig plan som gir en mer «sømløs» overgang mellom den innledende fellesundervisningen de to første årene og de tre siste årene av masterutdanningen. De reviderte studieplanene ivaretar også samfunnets behov for sterkere teknologiske innslag i tannlegenes praksis og i møtet med pasientene.

Et bachelorprogram i tannpleie ble i sin tid plassert i fakultetsdirektørens styringslinje og ikke organisert sammen med fakultetets øvrige studietilbud. Konsekvensen av dette er uheldig av flere grunner, og i 2016 er et av fakultetets årsplanstiltak å forbedre dagens organisering.

Tilpasning til internasjonale standarder

Videreutdanningene og spesialistutdanningene innen tannhelse har alltid hatt en sentral plass i den faglige utviklingen og dynamikken ved Det odontologiske fakultetet. Slik de faglige aktivitetene er organisert i dag, er det tett samkvem mellom videreutdanningene og spesialistutdanningene og studentenes master- og bachelorprogram. Det er positivt for kvaliteten på begge de to grunnutdanningene.

I 2007 godkjente departementet syv spesialiteter ved UiO, tilsvarende det EU har. Men for å opprettholde godkjenningen, må fakultetet kontinuerlig vedlikeholde og oppgradere det faglige innholdet. Utdanning av spesialister er dyrt, og fakultetet har i 10 år arbeidet for å bedre finansiering. Et visst gjennomslag har kommet, men det er fortsatt et stykke frem til full kostnadsdekning.

Kandidater med såkalt «dobbeltkompetanse» er ettertraktet på alle universiteter. Dette er personer som både har en spesialitet og en ph.d.-grad, og det trengs i klinisk

undervisning. Dobbeltkompetanseløpet er et komprimert program som gjennomføres på kortere tid enn summen av de to utdanningene hver for seg. Fakultetets erfaringer tilsier at det er behov for å evaluere og fornye programmet.

Fakultetets internasjonale posisjon og kontakt

Fakultetet har lagt mye arbeid i å etablere gode internasjonale utvekslingsavtaler for studentene. I dag velger i underkant av 10 % av studentene å ta deler av sitt studium ved et utenlandsk universitet. Fakultetet vil øke utvekslingen og har nå ni avtaler for masterstudiet, tre for bachelorprogrammet, og avdeling for biomaterialer har fire.

Med det sterke internasjonale fokuset og tilpasningen av utdanningen til internasjonale standarder, legger fakultetet til rette for at både utdanningen og forsknin-

gen skal hevde seg i en internasjonal konkurranse. Study&Career rangerte i 2015 Det odontologiske fakultet i Oslo som nummer 7 i verden og som nummer 2 i Europa.

Association of Dental Education in Europe (ADEE) skal ha sin store, årlige konferanse i Oslo i 2018. En slik konferanse vil sette Oslo tydeligere på kartet i det odontologiske miljø i Europa. Fakultetet får en utmerket anledning til å presentere sin sterke faglige kompetanse, og planleggingen av programmet er i gang.

En mer effektiv organisasjon

I 2013 gjennomførte fakultetet en analyse av hele sin administrative organisering for å vurdere om den var effektiv og formålstjenlig. Analysen avdekket en rekke forbedringspunkter som er under arbeid. ■



Fakta om Det odontologiske fakultet (OD)

- **Ansatte 2016:** 329 årsverk (70 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 408 (50 % kvinner)
- **Organisering:** 2 institutter
- **Studieprogram:** 1 BA-program + 1 profesjonsstudium (6 år) + spesialist- og dobbeltkompetanseutdanning + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett 2015:** 287 mill. (16 % ekstern finansiering)

¹⁷⁾ Ny studieordning ved Det medisinske fakultetet



UiO : Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Da Det samfunnsvitenskapelige fakultet rundet 50 år i 2013, ble boken «Våg å vite» utgitt. I innledningen beskrives fakultetets opprinnelse. De fem instituttene som utgjorde det nye fakultetet i 1963, var alle veletablerte fagmiljøer. De kom fra flere andre fakulteter og var lite entusiastiske til ny fakultetsetablering.

Fakultetet har alltid levd tett på samfunnsutviklingen, og studietilbudet har vært og er attraktivt. I dag er SV Norges største og faglig ledende innen samfunnsvitenskapelige utdanning og et forskningsmiljø med betydelig innflytelse i det norske samfunnet. Fakultetet er også høyt respektert og rangert internasjonalt, og to av de Nobelprisene UiO har høstet, er tildelt professorer ved SV.

Etter 50 år er den gamle instituttstruktur fortsatt uforandret, men rundt år 2000 kom to forskningssentre til. De har begge vokst seg store. I de senere årene er det etablert flere forskningssentre på instituttnivå – ett av dem med status som senter for fremragende forskning (SFF).

Tradisjonen med sterke disipliner organisert i svært selvstendige institutter preger SV-kulturen, og fakultetet har konsekvent holdt fast ved at faglig utvikling blir mest vellykket om initiativet kommer fra entusiaster i fagmiljøene selv. Det initieres derfor i beskjeden grad endringer fra overordnet nivå på SV. Men for å motvirke at den desentraliserte modellen skal hindre faglig nyskaping og nye initiativer der samarbeid på tvers er en styrke og en viktig konkurransefaktor, har fakultetet etablert fora for kommunikasjon over instituttgrensene.

I *Forum for studiespørsmål*, *Rådet for ph.d.* og *Forum for forskningsspørsmål* tas faglige spørsmål og felles utfordringer innen forskning og utdanning jevnlig opp. I økende grad organiseres forskningen ved fakultetet i forskergrupper. Noen går på tvers av instituttene, men som oftest holdes de innenfor en og samme fagdisiplin.

Økende internasjonal orientering og konkurransen om eksterne forskningsmidler

SV-fakultetet er omgitt av en stor instituttsektor med sterke fagmiljøer, og tradisjonelt har det vært en viss arbeidsdeling. Instituttsektoren har ivaretatt myndighetenes og andre oppdragsgiveres behov for mer anvendt forskning, mens forskningen ved fakultetet primært har vært grunnforskning. Det er imidlertid et omfattende samarbeid både innen utdanning og forskning mellom fakultetet og instituttene. I møte med eksterne aktører har det alltid vært viktig for fakultetet at samarbeidet gir konkret merverdi, og det preger prioriteringene når felles forskningsprosjekter utvikles.

I økende grad forventes ansatte å søke forskningsmidler internasjonalt. Det uttrykkes både fra departementet og fra UiOs sentrale ledelse. Fakultetet har svart

på dette med å innføre ordninger som på ulike måter belønner fremragende forskning. Dette vektlegges både ved tildeling av såkornmidler, fordeling av stillinger og ved lønnsdifferensiering. Betydningen av å rekruttere «den beste», legges vekt på gjennom åpne utlysninger innenfor fagdisiplinene, aktivt søk etter gode kandidater og økende vilje og evne til å prioritere tilrettelegging for å tiltrekke seg kandidater som mange konkurrerer om.

Innenfor rammene av Horisont 2020 og i NFRs programmer søker fakultetets forskere primært midler der det gis stort faglig handlingsrom for den enkelte forsker og forskergruppe. Fakultetet har særlig lyktes med ERC – individuelle grunnforskningsstipender, der eneste kriterium for tildeling er vitenskapelig kvalitet. I dag har fakultetet åtte slike stipend, og nye søknader er under arbeid. To forskere i Norge har mottatt både Starting Grant og Consolidator Grant fra ERC – en av dem er professor ved Økonomisk institutt.

Erfaringen har vist at fakultetets forskere hevder seg svært godt når de konkurrerer om internasjonale forskningsmidler, og at konkurransen i seg selv er kvalitetsfremmende. Holdningen ved fakultetet er også at det bør være et mål å bidra aktivt til den internasjonale forskningsfronten innenfor egne fag, og at fakultetet derfor skal prioritere og belønne fremragende forskning. Forskningen tjener på kvalitetssikring gjennom eksponering for – og vurdering av – internasjonale fagfeller. Fire av fakultetets disipliner er relativt nylig evaluert av Norges forskningsråd, og tilbakemeldingene har gitt fakultetet nyttig innsikt og grunnlag for forbedringer. Ny evaluering av norsk samfunnsvitenskap gjennomføres i 2017/2018, og fakultetet imøteser den.

Da UiO i 2015 prioriterte sine fem «verdensledende miljøer», nådde to SV-miljøer opp. Fakultetet har lagt stor vekt på at de fremragende miljøene ikke isoleres, men inngår så sømløst som mulig i instituttene og deltar i undervisningen. Forskningsrådets statistikk viser en tydelig sammenheng mellom SFF-status og ERC-tildelinger. Slik er det også på SV, og de som har lyktes, bistår når andre vil forsøke seg. Forskningsrådet melder at slike ringvirkninger vil telle med når SFF-ene blir evaluert, og har nylig opprettet en finansieringsordning for å utvikle gode ERC-søknader. Slike virkemidler passer godt for SV.



Profesjonalisering av de administrative støttetjenestene

Den eksterne instituttsektoren hadde i mange år et klart forsprang når det gjaldt administrativ støtte til forskere og forskningssøknader, oppfølging og rapportering. Flere av fakultetets ansatte valgte derfor å legge sine eksterne prosjekter til II-stillinger i instituttsektoren. I løpet av de siste to til tre årene har fakultetet bygd opp en stadig mer profesjonell forskningsadministrasjon, slik at SVs store eksterne bevilgninger nå blir synlige i fakultetets regnskap, og det er også blitt enklere for en forsker å påta seg rollen som koordinator for et stort EU-prosjekt. Det er tett samspill om forskningsadministrasjon mellom fakultetet og instituttene, og en modell med interne administrative nettverk benyttes også for andre oppgaver.

Fakultetet har rammestyring, og mesteparten av midlene kanaliseres til grunnenhetene, som selv prioriterer uten vesentlige faglige føringer fra fakultetet. Ressursene som settes av på fakultetsnivå, brukes til å styrke og understøtte ønsket aktivitet ved grunnenhetene. Basisfinansieringen fra KD suppleres med eksterne forskningsmidler, og det skjer lokalt. På SV oppleves kombinasjonen av sterk lokal autonomi i faglige spørsmål og en gradvis sterkere kultur for prioritering av faglig kvalitet som en suksess. Resultatene vises i form av flere ERC-tildelinger, EU-midler og publisering.

Publisering og formidling – faglige spydspisser

Det ligger i samfunnsforskningens natur og tematikk at den har direkte relevans både for offentlige beslutningstakere og for allmennheten. Mange forskere fra SV-fakultetet er dyktige og profilerte aktører i samfunnsdebatten og etterspurt av mediene. Maktutredningene viser også at samfunnsvitenskapen i Norge står i en særstilling internasjonalt når det gjelder innflytelse på offentlige myndigheter. Ofte trekkes samfunnsøkonomenes posisjon frem for å illustrere dette.

I tillegg til at fakultetet kan notere et jevnt økende antall publiseringspoeng, er antallet fagprosa-utgivelser, foredrag og deltakelse i debatter meget høyt. De siste årene har fakultetet forsterket sitt kommunikasjonsarbeid. Det er satt i gang flere tiltak for å nå ut med forskningsaker, arrangementer og andre nyheter fra fakultetet. Aktiviteten er stor, og små filmsnutter der kjente forskere kommenterer globale utfordringer med utgangspunkt i egen forskning, har hatt stor suksess i sosiale medier. Et høydepunkt var filmen der en økonomiprofessor nylig snakket om ulikhetskrisen i verden. Filmen «gikk viralt» og ble på kort tid sett av mer enn 130 000 personer. Forskere fra SV-fakultetet har de siste årene tatt et økende ansvar for UiO-initierte debattserier som «På flukt» og «Etter Paris» og bidrar dermed til et akademisk fotfeste i samfunnet.

Tverrfaglighet

SV-fakultetet har svært relevant, og sterkt etterspurt, fagkompetanse når store samfunnsutfordringer skal belyses, og mange av fakultetets forskere er viktige bidragsytere i flerfaglig forskning på temaer som energi, klima og miljø, velferd, menneskers livsløp og helse, migrasjon, ulikheter eller radikaliserings.

Fakultetet har i 2016 en søknad med i siste runde til NFRs SFF-ordning. Denne søknaden er et samarbeid mellom ansatte ved Økonomisk institutt og Sosialantropolog-

isk institutt, og er et unikt, tverrfaglig samarbeid også i internasjonal sammenheng.

Forskningssentrene ved fakultetet, ARENA Senter for europaforskning og Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK), har begge en tverrfaglig innretning, og den siste tilveksten, Senter for ekstremismeforskning (C-Rex), bygges opp som et tverrfaglig senter.

SV-fakultetet er vertskap for *UiO:Energi*, en av UiOs tre tverrfaglige satsinger, og er bidragsyter til de to andre, *UiO:Livsvitenskap* og *UiO:Norden*. ■



Fakta om Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV)

- **Ansatte 2016:** 535 årsverk (48 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 4957 (66 % kvinner)
- **Organisering:** 5 institutter og 2 sentre på fakultetsnivå, 3 sentre på instituttnivå, hvorav 1 SFF
- **Studieprogram:** 10 BA-program + 10 MA-program (9x2 år + 1x1½) + 1 MA (5 år) + 1 profesjonsstudium (5 år) + 3 årsenheter + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett 2015:** 550 mill. (20 % ekstern finansiering)



UiO : Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Det utdanningsvitenskapelige fakultet har gjennom de siste 10 årene arbeidet kontinuerlig med faglige prioriteringer. I dag kan UV presentere seg gjennom 10 utvalgte kunnskapsområder med hver sin forskergruppe. Kulturen er endret fra å være preget av individuell og disiplinær forskning, til mer samarbeid og mer tverrfaglig orientering.

Tverrfagligheten og de prioriterte forskningstemaene gjenspeiles også i utdanningsprogrammene. De 10 prioriterte kunnskapsområdene gir til sammen et godt bilde av fakultetets faglige bredde, samtidig som prioriteringene gir grunnlag for nye spissmiljøer. Fakultetet har fått en unik posisjon innen utdanningsvitenskap i Norge, og UV har etablert en forskningsberedskap for å kunne belyse nye problemstillinger innen oppvekst, opplæring, arbeidsliv og samfunnsdeltakelse for øvrig – også på høyt internasjonalt nivå.

UV er et relativt ungt fakultet, og arbeidet med strategi og faglige prioriteringer har vært viktig for å avstemme egen virksomhet og ansvar mot universitetet og de øvrige fakultetene. Det har gitt positive resultater, og fakultetet står i dag faglig støtt og ivaretar også ansvar for viktige fellesoppgaver for UiO. Fakultetet er med i det tverrfaglige satsingsområdet UiO:Norden (se kapittel 5).

Lektorutdanningen har blitt en godt integrert lærerutdanning i nært samarbeid med fagfakultetene. Fakultetet leverer også gode tall på de fleste av UiOs indikatorer: studiepoengproduksjon, ekstern finansiering fra NFR og gjennomstrømning for doktorgrader.

Strategic Advisory Board (SAB) karakteriserer i sin rapport i 2014 UiOs **Strategi 2020** som for bred og for generell, og ser behov for klarere retning og skarpere prioritering for å nå ambisjonen. Dette har UV-fakultetet merket seg, og i juni 2015 vedtok fakultetsstyret et tillegg til egen strategiplan, der ambisjonen om å bli et internasjonalt attraktivt fagmiljø for studenter og ansatte ble forsterket. Flere av dimensjonene i SAB-rapportens analyse ligger også innbakt i de utviklingsområdene som presenteres nedenfor.

Tverrfaglig profil på forskning og utdanning

Utdanningsvitenskap er et tverrfaglig forsknings- og utdanningsfelt med mange koblinger til sterke disiplin-kulturer og til mer anvendte kunnskapsområder. Dette gjenspeiles både i instituttene og i CEMO¹⁸⁾s ansattprofil og gir fakultetet både muligheter og utfordringer. Ansatte søker ofte samarbeidspartnere fra andre fagmiljøer og har bidratt til å hente eksterne midler fra forskningsprogrammer som primært retter seg mot andre fagområder som medisin, humaniora og samfunnsvitenskap. Nylig

mottok fakultetet en bevilgning på 15 millioner fra NFRs program for *Bedre helse*.

UV-fakultetets utdanningsprogrammer skal samstemmes med forskningsprioriteringene, og forskningsmiljøer og forskergrupper skal styrke sitt engasjementet mot utdanningsprogrammene.

Den tverrfaglige karakteren av utdanningen har hatt innebygd noe utfordringer for studentenes muligheter til å skape god helhet og progresjon i studiet. Instituttene har tatt tak i dette, og begge bachelorprogrammene revideres nå for å fjerne hindringer for effektiv gjennomføring. Lektorprogrammet har en egen profesjonsrettet mentorordning (*PROMO*) for bedre integrering og oppfølging av studentene.

Sammen med Universitetet i Tromsø fikk Det utdanningsvitenskapelige fakultetet i 2011 landets første Senter for fremragende utdanning (SFU), med ansvar for å utvikle integrerte lærerutdanninger. En slik senterstatus gis for inntil 10 år og finansieringen kommer fra NOKUT. ProTed – som senteret heter – er nylig evaluert og beholdt sin SFU-status til 2021.

Tverrfaglig samarbeid er også et viktig kjennetegn ved *Faglig enhet for universitetspedagogikk* (FUP), som har vært en del av det pedagogiske fagmiljøet i Oslo i 50 år.

Økt internasjonal orientering og samarbeid

UVs forskergrupper har i dag et utstrakt internasjonalt samarbeid. Dette vises gjennom fakultetets publiseringsprofil og i ph.d.-kandidatenes forskningsarbeid og rekruttering, og internasjonale samarbeidspartnere inngår ofte som sentrale bidragsytere i prosjektsøknader. Professor II-stillinger brukes strategisk for å styrke den internasjonale profilen, og etableringen av *CEMO* i 2013 har hatt stor betydning. Senteret er etter kort tid blitt et internasjonalt ledende forskningsmiljø innen pedagogiske målinger. Den NFR-finansierte forskerskolen *NATED* (2008–2016) har også vært et viktig virkemiddel for å styrke utdanningsvitenskapens internasjonale orientering. UV var initiativtaker til denne skolen, som tar opp doktorgradsstudenter fra fem norske institusjoner, og fakultetet har ledet den gjennom hele perioden.

Internasjonale mastergradsprogram er tilbudt på UV siden 1998 og ble utviklet gjennom et bredt faglig engasje-

¹⁸⁾ CEMO: The Centre for Educational Measurement



ment og internasjonalt samarbeid. Ett av disse programmene var det første *Erasmus Mundus*-programmet koordinert fra UiO. Alle fakultetets utdanningsprogram skal ha et forskningsbasert og internasjonalt fundament, og det legges nå ekstra innsats i å øke studentutvekslingen.

Fakultetets utdannings- og forskningsportefølje er viktig nasjonalt fordi det alltid vil være behov for forskning og forskningsformidling innenfor en norsk og nordisk kontekst. En sterkere internasjonal orientering oppleves imidlertid ikke som noe hinder for det – snarere tvert imot.

Ekstern inntjening og fremragende forskning

I dag er fakultetets forskning organisert i robuste fagmiljøer, og noen av dem produserer forskning på høyt internasjonalt nivå. Utvikling går i retning av at Det utdanningsvitenskapelige fakultet kan bli en sentral bidragsyter for grensesprengende forskning på en internasjonal arena med bevisst og strategisk arbeid i en slik retning. Deltakelse i internasjonalt forskningssamarbeid av høy kvalitet gir innsikt og viktig erfaring for å søke ERC-støtte og/eller delta i andre prestisjefylte konkurranser – for eksempel søke SFF-status. Fakultetet arbeider langsiktig og systematisk for å komme i posisjon til å hente inn penger til grunnforskning for å styrke kunnskapsutviklingen innen utdanningsvitenskap.

Men også for mer anvendte kunnskapsfelt fins det interessante muligheter for å hente ekstern finansiering i utlysninger rettet mot sentrale samfunnsutfordringer

(EU, handlingsorienterte programmer og særskilte utlysninger fra departement/direktorat). Fakultetet ønsker god balanse og synergi mellom grunnforskning og mer anvendt og brukerorientert forskning. Ambisjon for 2017 er å komme opp mot 6 millioner i EU-støtte. Fakultetet har iverksatt flere tiltak for dette, blant annet

- Egen seminarrekke for Horisont 2020 ved fakultetet
- Etablering av lesegrupper som gjennomgår aktuelle utlysninger
- Etablering av eget karrierprogram for potensielle ERC-søkere (både for ERC-Starting Grant og Consolidator Grant)
- Personlige stimuleringsmidler knyttet til søknadsarbeid
- Midler til fakultære forskergrupper for søknader til H2020

Samfunnskontakt og samfunnsansvar

Utdanningsvitenskap er et fagfelt med høy samfunnsrelevans, og kombinasjonen av grunnforskning og praksisrettet, brukernær kunnskap reflekterer et betydelig samfunnsengasjement hos ansatte og studenter. Gjennom åpne seminarer har fakultetet de senere årene styrket dialogen med eksterne aktører og samarbeidspartnere. Slik relasjonsbygging – innad på UiO, nasjonalt og globalt – er viktig for å styrke utdanningens og forskningens relevans og for å markere fakultetets prioriterte kunnskaps-

områder. Etableringen av 13 universitetsskoler er et godt eksempel på kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling mellom lærerutdanningen ved UiO og skoler i Oslo og Akershus. Skolene er knyttet til *ProTed*.

Langsiktig arbeid med å bygge opp et internt, kommunikasjonsfaglig miljø, bærer nå tydelige frukter. Flere av fakultetets forskningssaker er det siste året presentert som forsideoppslag på uio.no og omtalt i riksdekkende medier. Jevnlige henvendelser fra Kunnskapsdepartementet og fra nasjonale og internasjonale utdanningsmiljøer, tyder på at instituttenes forskning og utviklingsarbeid blir sett og vekker interesse.

Å ta et samfunnsansvar innebærer også å stille kritiske spørsmål ved forhold rundt egen virksomhet. Akademisk frihet og institusjonell autonomi er dermed viktige vilkår for fakultetets arbeid. Dimensjonen «inward-outward» i SAB-rapporten representerer to betraktninger som begge oppleves som nødvendige og legitime i fakultetets strategiske arbeid.

Å utdanne til samfunnsansvar er et mål for UV. Da må studentene møte ulike synspunkter, øves i å delta aktivt

med egne refleksjoner og argumenter og i å handle på vegne av et felleskap som går utover det lokale og det nasjonale. Studieprogrammene må tilby studentene et læringsmiljø som utfordrer gjennom varierte læringsformer og god undervisning. Studentenes medvirkning er avgjørende for studiekvalitet og læringsmiljø, og de skal oppleve at deres stemme har betydning.

Robuste og fleksible organisasjons- og støttestrukturer

UV har over tid tilpasset den administrative organisasjons- og støttestruktur til fakultetets faglige prioriteringer. Forskningsadministrativ kapasitet på fakultets- og instituttnivå er bygd opp, det har skjedd en kompetanseutvikling for internasjonal rekruttering, og fakultetet har prioritert arbeidet med formidling og kommunikasjon.

Fakultetet er opptatt av å finne en hensiktsmessig balanse mellom *robusthet* som bidrar til forutsigbarhet på den ene siden, og *fleksibilitet* som åpner for endring på den andre. Dette gjelder også organiseringen av de administrative støttefunksjonene og intern ressursfordelingsmodell. ■



Fakta om Det utdanningsvitenskapelige fakultet (UV)

- **Ansatte 2016:** 353 årsverk (66 % kvinner)
- **Studenter 2015:** 3563 (72 % kvinner)
- **Organisering:** 3 institutter og 1 senter på fakultetsnivå, 1 SFU-senter på instituttnivå
- **Studieprogram:** 1 BA-program + 7 MA-program (2 år) + 1 MA (5 år) + 4 årsenheter + 1 doktorgradsprogram
- **Budsjett 2015:** 327 mill. (24 % ekstern finansiering)



UiO Naturhistorisk museum

Naturmangfold preger den visjonen Naturhistorisk museum har for sin virksomhet. Samspillet mellom forskning, utdanning og formidling kretser rundt biologisk og geologisk mangfold. Museets publikumsrettede virksomhet er betydelig, men NHM er også en grønn oase for byen der både tilreisende og byens befolkning inviteres til læring og gode opplevelser i møte med UiO.

Naturen har ingen nasjonale grenser, og selv om norsk naturmangfold er museets kjernekompetanse, er forskningen internasjonalt orientert. Samlingene er et skattkammer; viktige som forskningsinfrastruktur, som referansemateriale og som kilde til formidling. Samlingene er det verdifulle arkivet over hvordan naturen er og var. Universitetsmuseenes særlige samfunnsansvar i Norge ble godt beskrevet i St.meld. 15 (2007–08) *Tingenes tale* og ligger til grunn for utviklingsarbeid og prioriteringer ved Naturhistorisk museum de senere årene. I koblingen mellom forskning, formidling og de vitenskapelige samlingene ligger også kimen til innovasjon.

Natur i Norge (NiN)

Naturen kan deles inn i natur- og arealtyper. Tidligere brukte jordbruket, skogbruket, vegvesenet, naturforvaltningen og arealplanleggerne hver sine begreper for arealtyper, ofte med misforståelser og kostbart dobbeltarbeid som resultat. Kartlegging krever felles standarder og gode digitale verktøy.

Naturmangfoldloven (2009) forutsatte et felles begrepsapparat for å kunne beskrive den økologiske variasjonen i Norge. I prosjektet *Natur i Norge* (NiN), finansiert av Artsdatabanken, ledet NHM en ekspertgruppe som utarbeidet et system for å beskrive all variasjon i naturen, og håndtere variasjonen i alle naturmiljø, fra de store havdyp til de høyeste fjell – fra Skagerrak til Polhavet.

NiN består av en rekke puslespillbiter. De brukes til å beskrive landskap, økosystemer og organismenes livsmiljøer. Det inkluderer berggrunn, kulturminner, vannmetning og kalkinnhold i jordsmonnet, giengroing, menneskelig slitasje mm.

NiN representerer også en betydelig innovasjon. Stortinget har vedtatt at systemet skal brukes i all offentlig finansiert kartlegging av naturtyper i Norge. Naturhistorisk museum har fått ansvaret for videre utvikling av innholdet i NiN-systemet, inkludert metodikk, undervisning, bistand til brukerne og for systemene for kvalitetssikring av kartleggingsresultater.

Forskerskolen i Biosystematikk

Hvilke arter finnes det, hvilke nye ukjente arter står vi overfor og hvordan kan vi stanse tapet av et biomangfold vi ikke fullt ut kjenner? Samfunnet trenger folk med takso-

nomisk og systematisk kompetanse for å kunne svare på disse spørsmålene. Derfor er Forskerskolen i biosystematikk (*Forbio*) opprettet.

Forbio er primært et tilbud for stipendiater og post doc.-er fra skandinaviske universiteter, men er også åpen for skandinaviske masterstudenter, doktorgradsstudenter og post doc.-er fra utenlandske forskningsinstitusjoner. Forskerskolen finansieres av Artsdatabanken og Norges forskningsråd sammen med universitetsmuseene, og den ledes fra Naturhistorisk museum. Forbio har også lagt grunnlag for et solid biosystematikk-nettverk over landegrensene.

DNA-strekkoding

Hva er en art, og hva skiller en art fra en annen? Biologer verden over bruker en DNA-metode som kalles *barcoding* (strekkoding) for riktigere og raskere systematisering. Et spesielt gen brukes som unik identifikasjon av hver enkelt art. Genet kan sammenlignes med strekkoden kjent fra butikkvarer. NHM er med på å bygge opp den internasjonale databasen over verdens genetiske mangfold, som både omfatter nålevende organismer og organismer fra tidligere tiders økosystemer, og museet er de senere årene blitt et av verdens ledende sentre for utvikling av DNA-metabarcoding innen forskning.

Genetiske ressurser

DNA-banken er en samling som er etablert gjennom de senere årene. I det globale nettverket av DNA-banker for ikke-humant DNA og vev, er museet den største bidragsyteren. Materialet omfatter over 200 000 prøver fra fugler, blomsterplanter, sopper, lav, pattedyr, insekter og fisk. Hele samlingen er digitalt tilgjengelig gjennom den internasjonale dataportalen *Global Genome Biodiversity Network* (GGBN).

Frøbanken ved NHM er også en genetisk ressurs. Den er en viktig del av arbeidet med ex situ-bevaring av truede norske planter, og inngår i Norges politiske forpliktelse for å nå 2020-målene i *Global Strategy for Plant Conservation* (GSPC). Frø fra planteartene er tilgjengelige for reetableringer og restaureringsprogram.

Forskningssamarbeid med Brasil

Siden 2014 har NHM studert hva som skjer med det



biologiske mangfoldet, klimaet og gjenplantingen i den brasilianske delen av Amazonas. Andre deltakere i forskningssamarbeidet er Norsk Hydro, Det føderale universitetet i Pará (UFPA), Emilio Goeldi-museet i Belém (MPEG) og Det rurale føderale universitetet i Amazonas (UFRA). Samarbeidet åpner for utveksling av studenter og vitenskapelig ansatte mellom UiO og de brasilianske partnerne.

Driften av forskningskonsortiet *Biodiversity Research Consortium Brazil-Norway* er finansiert av Norsk Hydro og ledes fra Naturhistorisk museum. Gjennom grunnforskning og anvendt forskning bygges det en sterk kunnskapsbase innen biodiversitet og klimaspørsmål.

Spitsbergen Mesozoic Research Group

Få temaer åpner for mer forskningsformidling enn dinosaurer og monsterøgler. Mesozoikum – fra 252 til 66 millioner år siden – omfatter tidsperiodene trias, jura og kritt. Tidsepoken er kjent for dinosaurer, men hadde også et unikt dyre- og planteliv på land, i havet og i luften. Et eldorado for grunnforskning på denne delen av livets og jordas historie er på Svalbard. Her kan den paleontologiske forskningsgruppen nå se tilbake på tidenes mest omfattende utgravninger, og materialet for videre forskning er nærmest uendelig.

TV-dokumentarer, radioprogrammer, populærvitenskapelige tidsskrifter, TV-talkshows, bokutgivelse, YouTube-videoer, utstillinger og et utall foredrag har fulgt

i *Øglegravernes* fotspor. En fantastisk skatt for fremtidig forskning og formidling er samlet ved NHM.

En internasjonalt sammensatt forskergruppe fra USA og Europa, med master- og ph.d.-studenter, har så langt publisert mer enn 30 internasjonale artikler basert på utgravningene og de funn som er gjort. Forskningsprosjektet har i tillegg gitt UiO verdens største samlinger av vertebrater fra mesozoikum funnet i Arktis.

Digitaliserte samlinger, et hvelv av muligheter

Samlingenes store verdiligger i informasjonen tilknyttet de originale objektene. Digitaliseringen av samlingene innebærer at opplysninger om millioner av objekter kun ligger et par tastetrykk unna for alle som er interessert. Masse-digitalisering av samlingene fyller databasene med viktig informasjon og gjør at NHM ligger helt i fronten internasjonalt. Sammen med oppbygging av nye samlinger, tilpasset fremtidens forskning og forvaltning, er det en digital revolusjon som har skjedd i strategiperioden.

En oase med nybygg og oppgradering

Botanisk hage er UiOs grønne inngangsport. NHM har satset på å tilby utallige faglige arrangementer og annen aktivitet i hagen for å nå mange forskjellige målgrupper. Dette har doblet besøkstallene i strategiperioden. Hagens jubileum i 2014 ga et stort løft, og i 2016 var 850 000 besøkende innenfor hagegjerdet.

Bygningmessig infrastruktur er en viktig forutsetning for UiOs museumsvirksomhet. Naturhistorisk museum er i starten på en stor transformasjon. I perioden 2016–2020 skal Brøggers hus totalrehabiliteres av UiO, og andre utbedringer ligger også i budsjettet. Et privatfinansiert bygg for formidling av klimautfordringer skal reises, og planleggingsarbeidet for nytt utstillingsveksthus er restartet og i tråd med museets behov og ønsker.

Til sammen vil dette gi museet fremragende, nye formidlingsmuligheter og gi et moderne læringsmiljø. Nytt utstillingsinnhold vil både øke museets attraktivitet og berike Tøyen som destinasjon og attraksjon.

Nye utstillingskonsepter

St.meld. 15 (2007–2008) *Tingenes tale* understreket museumsvirksomheten som en naturlig og integrert del av UiOs helhetlige samfunnsoppdrag. Fornying av basisut-

stillingene ble fremhevet som et viktig tiltak i denne forbindelse. NHM har derfor i strategiperioden lagt ned et betydelig arbeid i å utvikle nye konsepter for basisutstillinger.

Utstillingene skal utfordre og fornye måten naturvitenskap formidles på. Ved å fortelle de fascinerende historiene rundt de ekte og unike objektene, presentere prosesser og ennå uløste gåter, vil NHM skape en arena for undring – og formidle læren om Jorden og livets utvikling.

De nye innholdskonseptene har blitt til gjennom et tverrfaglig samarbeid der forskere og formidlere ved museet og fra andre fagmiljøer ved UiO har deltatt. En internasjonal gruppe utstillingsdesignere har – i tett dialog med faggruppene – transformert visjoner på papir til realiserbare utstillingskonsepter. Disse utstillingene skal fylle Brøggers hus når rehabiliteringen er ferdig i 2020. ■



Fakta om Naturhistorisk museum (NHM)

- **Ansatte 2016:** 129 årsverk (45 % kvinner)
- **Samlinger:** 6,2 mill. objekter. Digitalisering pågår. Alle samlinger tilgjengelige på web i 2018
- **Besøk 2016:** 928 000 (827 000 i Botanisk hage)
- **Undervisning 2016:** 6850 skolebarn. Foredrag, omvisninger og andre aktiviteter: ca. 35 000
- **Budsjett 2015:** 166 mill. (23 % ekstern finansiering)



UiO : Kulturhistorisk museum

UiOs Strategi 2020 viser en vilje til å tenke universitetet som en helhet, der de ulike delene av virksomheten griper inn i hverandre og inngår i samme strategi. En slik visjon ligger i dag også til grunn for virksomheten ved Kulturhistorisk museum (KHM). Museets tre kjerneoppgaver – forskning, formidling og forvaltning – skal samvirke og forsterke hverandre.

Tilhørigheten til UiO definerer Kulturhistorisk museum først og fremst som et forskningsmuseum og legger et kunnskapsperspektiv til grunn for museets virksomhet. Museets visjon åpner for en annen lesing av rådene i SAB-rapporten *Build a Ladder to the Stars* enn det som så langt har vært dominerende på universitetet. Potensialet er illustrert gjennom tre eksempler hentet fra museets virksomhet, med utgangspunkt i tre av SAB-panelets dimensjonspår: utadvendt versus innadvendt, enfaglig versus tverrfaglig, avhengig versus autonom.

Vikingtid som satsingsområde

Kulturhistorisk museum har den største og mest betydningsfulle vikingtidssamlingen i verden. Forvaltningsansvaret for en global verdensarv av slike dimensjoner, gir museet en helt unik, internasjonal posisjon som besøksmål og er samtidig et internasjonalt forskningsfortrinn. Dette potensialet aktiviseres nå etter mange års bevisst utviklingsarbeid.

I KHMs satsing på vikingtid er innovasjon et nøkkelbegrep, og arbeidet har pågått i to ganske ulike faser og over lang tid. I nesten 15 år var planen å bygge et nytt museum i Bjørvika. Flytting aktualiserte behovet for å kartlegge vikingskipenes tilstand og håndtere de alun-konserverte gjenstandene fra Oseberggraven. Det utfordret museets kompetanse innen bevaring og konservering. Et nytt museumsbygg utløste også et behov for å revitalisere forskningen på vikingtiden. Publikum måtte inviteres inn i et kunnskapsunivers dominert av den tidsperioden som har aller størst publikumsappell. Forskergruppen *Centre for Viking-Age Studies* (ViS) ble etablert og søkte status som senter for fremragende forskning (SFF). Søknaden nådde finalerunden, til stor inspirasjon. ViS-gruppen fortsatte sin virksomhet og har i dag store forskningsprosjekter med betydelig ekstern finansiering. Den har bygd opp et sterkt internasjonalt nettverk og arrangert en serie internasjonale konferanser, og den er i dag etablert som et ledende fagmiljø innenfor sitt forskningsfelt.

Museet har ennå ikke lyktes i å konvertere SFF-søknaden til ERC-søknader, men innovasjonsprosjektet *Saving Oseberg* er etablert med finansiering direkte fra KD og spesialbevillinger fra UiO. *Saving Oseberg* forener ledende forskning og innovasjon på alunkonservert tre. Prosjektet har vært gjenstand for omfattende internasjo-

nal interesse og tilslutning, og er avgjørende om vikingtidssamlingen skal sikres for kommende generasjoner. *Saving Oseberg* har bidratt til markant kompetanseheving i egen stab.

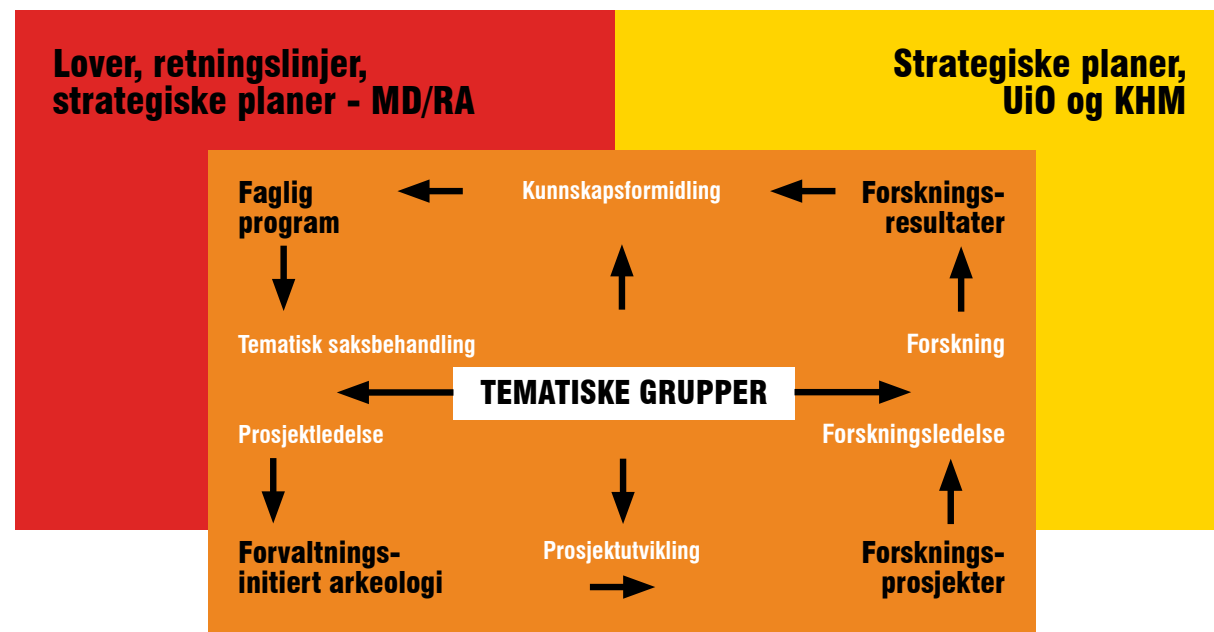
De to forskningsmiljøene, ViS og *Saving Oseberg*, løper sammen i storsatsingen på nytt vikingtidsmuseum på Bygdøy. Det var i 2013 kunnskapsministeren annonserte at flyttingen til Bjørvika var skrinlagt og at museet skulle utvikles på sine tre nåværende lokaliteter. Oppgraderingen på Bygdøy kommer først. Der er prosjektering i gang, og i et utvidet vikingskipshus forenes forskning og innovasjon med utstillings- og publikumsvirksomhet og langsiktig samlingsforvaltning. Dette knytter museets tre kjerneoppgaver sammen til et hele.

En ny kunnskapsspiral

Kulturhistorisk museum har en lovfestet rolle innen offentlig kulturminneforvaltning som rådgivende og utgravende myndighet og med utviklingsansvar for landets største vitenskapelige samling innen arkeologi. Samlingsforvaltningen og utgravningsvirksomheten har siden 1950-tallet i stor grad vært styrt av Kulturminneloven, mens lovens opprinnelige intensjon – å sikre universitetsmuseene tilgang til viktige vitenskapelige data – ble nesten glemt.

I 16 år har KHM systematisk revitalisert den lovpålagte utgravningsvirksomheten og samlingsutviklingen og satt det inn som deler i en større kunnskapsprosess (se figur neste side). Rollen som vitenskapelig rådgiver og kunnskapsutvikler er rendyrket innenfor kulturminnevernet. Nye utgravningsprosjekter er designet med tanke på å gi maksimalt kunnskapsutbytte og kunne utvikles videre gjennom forskning. Faglige programmer, strategiske dokumenter som gir prioriteringsgrunnlag og overordnede målsettinger for utgravningsvirksomheten, er systematisk forankret i museets, UiOs og Riksantikvarens planer. Det har gitt prioriteringene tyngde og legitimitet, og en kunnskapsspiral er bygd opp. Faglige programmer definerer satsingsområder og gir føringer til design av utgravningsprosjekter. I ettertid konverteres de til eksternfinansierte forskningsprosjekter, og ny kunnskap bidrar til å revidere og utvikle programmene.

Et resultat av arbeidet er en total revisjon av den eldste norske forhistorien, og dette vekker internasjonal oppsikt. Gjennom St.meld. 15 (2007-08) *Tingenes tale* fikk kunn-

KHM, Fornminneseksjonens arbeids- og organisasjonsmodell

skapsmodellen nasjonal betydning. KD har bidratt til å implementere liknende samarbeidsformer nasjonalt gjennom universitetsmuseenes nettverkssatsing *Forskning i fellesskap* finansiert av Norges forskningsråd. En rekke populærvitenskapelige formidlingsprosjekter er ett resultat, en markant kvalitetshevning av samlingsforvaltningen gjennom digitalisering er et annet. I tillegg har arbeidet hatt stor betydning for læring og rekruttering ved UiO, der master- og doktorgrader er knyttet til denne kunnskapsspiralen.

Revitalisering av den lovpålagte utgravningsvirksomheten er et genuint, tverrfaglig arbeid som involverer spesialister fra hele Europa, og utgravninger i hele sør- og østlandsområdet inngår. Resultater formidles løpende til et bredt publikum gjennom ulike kanaler, og forskningen i kjølvannet av utgravningsprosjektene har skapt samarbeidsrelasjoner til fagmiljøer i mange europeiske land. Arbeidet har styrket forståelsen i de ansvarlige departementene (KD og KLD) for universitetets viktige rolle i kulturminnevernet.

Sammenknytningen av ulike nivåer og institusjoner i en felles situasjonsforståelse er nøkkelen til suksess, og en tydelig og spiss rolledefinisjon som bygger på komplementære funksjoner, har vært helt avgjørende.

Mer internasjonalt samfunnsengasjement

Kulturhistorisk museum forvalter en av Europas viktigste kulturhistoriske samlinger, med et enormt forsknings-

og formidlingspotensial. Dette potensialet ble i liten grad tatt ut gjennom museets tradisjonelle forvaltning av samlingen.

Over en periode på 20 år er samlingene nå digitalisert. Det åpner helt nye forskningsområder og gjør samlingene tilgjengelige for en langt større brukergruppe. Med digitaliserte samlinger når man potensielt forskere i hele verden, studenter og stipendiater. Men digitaliseringen er også en manifestasjon av UiO som et samfunnsengasjert universitet ved at samlingene gjøres tilgjengelige for folk flest.

Digitaliseringsarbeidet konvergerer mot flere andre virksomhetsområder. For første gang i arkeologiens historie er det mulig å studere menneskets historie gjennom «big data». Digitalisert massemateriale gir innsikt i prosesser og utviklingsforløp som tidligere i praksis ikke kunne studeres (*Et grensesprengende universitet*¹⁹). Nye, digitale datasett har også åpnet for nye læringsplattformer innen kulturhistoriske fag og kompetansebygging blant studenter og forskere (*Læringsuniversitetet*). Så langt har disse sammenhengene kun vært tilgjengelige innenfor nasjonale grenser. Framtiden ligger i å gjøre slike data globalt tilgjengelige og knytte UiOs datasett til verdensveien i en bred forstand.

I en globalisert verden bygges nasjonsgrenser ned. Mange arbeider i andre land enn der de er født og oppvokst. Mobiliteten skyldes dels global kunnskaps- og kompetanseetterspørsel, men henger også nøye sammen



med fattigdom, nød, krig og sosial usikkerhet. Parallelt med denne utviklingen har en middelklasse med økende utdanningsnivå etablert seg de fleste steder i verden. Høyere utdanning øker også interessen for historie, arv og identitet.

De etnografiske samlingene ved KHM er hentet fra store deler av verden. De stammer ofte fra områder der lokal innsamlingsaktivitet av ulike årsaker har vært eller er fraværende. Flere samlinger representerer minoriteter eller folkegrupper uten tydelig nasjonal forankring. Gjennom digitaliseringen gjøres denne kulturarven tilgjengelig for opphavssamfunn i hele verden. Det åpnes for kommunikasjon mellom UiO og ulike folkegrupper, og deres interesse for kulturarv og identitet kan forsterke samlingenes betydning og informasjonspotensial. Samlingene kan gi ny forankring og ny identitet for individer og grupper som i dag har tilknytning i Norge. Museet har fått en ny rolle som global samlingsforvalter, der samlingenes materialitet, sammen med deres digitale tilgjengelighet, åpner en viktig portal for UiO mot en

større verden (*Et samfunnsengasjert universitet*).

Digitaliseringen av Kulturhistorisk museums samlinger er et tverrfaglig arbeid av enormt omfang. Det har involvert mange aktører i det norske samfunn gjennom en årrekke og har en betydelig, utadrettet effekt for museet, med gjensidig tillit som en viktig samarbeidsnøkkel.

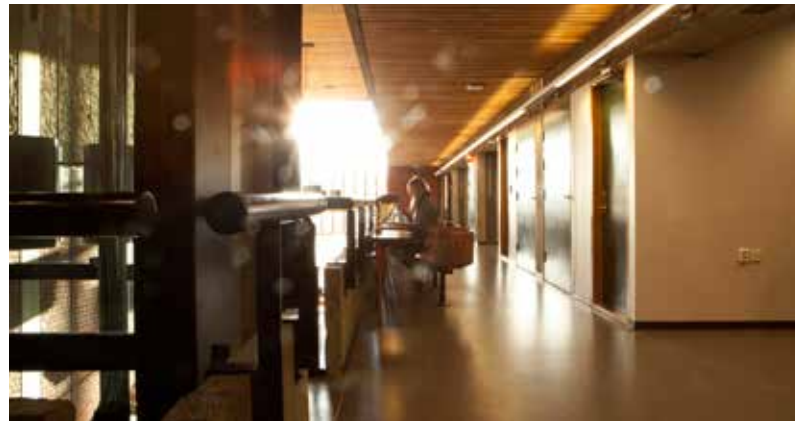
En sluttkommentar

For Kulturhistorisk museum er SAB-rapportens tanker om autonomi først og fremst et spørsmål om å kunne utløse handlekraft. For å være et handlekraftig museum, trenger Kulturhistorisk museum tillit fra UiO og forutsigbarhet med hensyn til handlingsrommet fremover. Et norsk universitet må rendyrke sine særegne konkurransefortrinn innenfor den brede – og til dels sprikende – bestillingen myndighetene gir. For KHM gir **Strategi 2020** et meget godt anslag i så henseende, fordi strategiens matrisetenkning åpner for å dyrke eksellense gjennom et mer sammensatt samfunnsmandat. ■

Fakta om Kulturhistorisk museum (KHM)

- **Ansatte 2016:** 156 årsverk (56 % kvinner)
- **Samlinger:** 2.260.500 objekter. 91 % er digitalisert, 62 % tilgjengelig på web
- **Besøk 2016:** 588 547 (510 000 på Vikingskipshuset).
- **Undervisning 2016:** 626 skoleklasser
- **Budsjett 2015:** 215 mill. (36 % ekstern finansiering)

¹⁹ *Et grensesprengende universitet, Læringsuniversitetet og Et samfunnsengasjert universitet er overskrifter brukt i Strategi 2020.*



UiO : Universitetsbiblioteket

Universitetsbiblioteket ved UiO har ambisiøse medarbeidere som gjennom samlingene, tjenester, kompetanse og infrastruktur bidrar aktivt til forskning, utdanning og formidling på høyt internasjonalt nivå. Et moderne forskningsbibliotek trenger både bibliotekfaglig, faglig og teknologisk kompetanse, og rekrutteringen de siste årene har vært svært bevisst og preget av at brukerens behov skal stå i sentrum i alle deler av bibliotekets virksomhet.

Modernisering av de fysiske læringsarealene som biblioteket har ansvaret for, har hatt høy prioritet. Store bibliotekarealer fungerer nå som åpne, tverrfaglige, sosiale møteplasser for studenter og forskere og er gode arenaer for formidling.

Åpningstidene er utvidet, tilgangen til lokalene er radikalt forbedret, og digitale ressurser er tilgjengelige på nett for forskere og studenter 24/7. Å få dette til, innebærer betydelige endringer for biblioteket og streng prioritering av ressurser over mange år.

Brukeren i sentrum

Digitaliseringen har endret hverdagen for forskere og studenter og effektivisert litteratursøkingen enormt. For UB er det viktig at tilgangen for forskere og studenter ikke er begrenset av sted og åpningstider. Det innebærer at størst mulig del av samlingene – og særlig tidsskriftene – kan tilbys digitalt. Biblioteket skal være tilgjengelig store deler av døgnet, og det planlegges utprøving av «meråpne» bibliotek – det vil si at personer med tilgang rettigheter kan komme og gå som de ønsker.

Sammensatt kompetanse i personalet er nødvendig for å møte ulike fagmiljøers og funksjoners behov. UBs plassering i UiOs faglige linje gir bedre forutsetninger enn før for å sikre at bibliotekets prioriteringer er i tråd med kjernevirksomhetens behov, og brukerne har fått større innflytelse på bibliotekets strategiske valg.

Bruk av *User experience* (UX) og andre metoder for utvikling av nye tjenester som setter brukeren i sentrum, gir også bedre tilbakemeldinger om brukeropplevelse og tjenestekvalitet.

UB skal være et enhetlig bibliotek, men samtidig ha de beste avdelingsbibliotekene innen de ulike fagene. Biblioteket arbeider også for samlokalisering av studentrettede tjenester i bibliotekrommet og ønsker å integrere *Student-IT*, *Student-Info* og *Akademisk skrivesenter*.

Målet er at studentene skal møte en førstelinje som ivaretar flere av deres behov på ett sted.

Åpen, tverrfaglig arena

Biblioteket har de senere årene tilbudt sine lokaler som arena for forskningsformidling, og her foregår boklanseringer, foredrag og minikonferanser, og det vises utstillinger. Dette har vist seg å være svært populært, og på

denne måten bidrar også UB til formidlingen ved UiO og til viktige og aktuelle debatter.

Det arbeides systematisk med å utvikle vertskapsrollen, og for biblioteket oppleves det positivt og inspirerende å komme nærmere den faglige virksomheten på denne måten. Realfagsbiblioteket, som ble åpnet etter en stor ombygging i 2012, var pioneren ved UiO, men nå engasjerer også de andre bibliotekene seg på tilsvarende måte. I 2016 var det rundt 200 arrangementer på UB.

Utvikling av læringsmiljø

Det enorme tilfanget av informasjon og kunnskapskilder stiller store krav til studentenes og forskernes informasjonskompetanse, og gjennom kurs og veiledning styrker UB studentens forståelse av ulike genre i faglige publikasjoner og relevansen av kilder i faglig skriving og problemløsning. Studentene får også ferdigheter i ulike søkeverktøy og i etisk bruk av kilder. Plagieringsforebyggende kunnskaper, ferdigheter og holdninger hører med i undervisningen.

Å ha god og oppdatert informasjonskompetanse er avgjørende for en ung person som skal utvikle seg til en selvstendig, samarbeidende og innovativ forsker med akademisk integritet.

UB tilbyr en rekke kurs med jevnt økende deltakelse – i 2015 var det 11 900 deltakere. UB arbeider for å få flere kurs integrert i studieprogrammene. Noen er det allerede, og i noen programmer er de blitt obligatoriske.

Digitaliserte boksamlinger og tidsskrifter gjør det mulig å omdisponere plass fra bokhyller til læringsaktiviteter, og studentene etterspør mer varierte arbeidsplasser på biblioteker – både individuelle plasser og grupperom. UB har etter hvert betydelig erfaring i hva som etterspørres og hva som fungerer godt, og innsikten fra driften av Realfagsbiblioteket brukes når det nå bygges om i Georg Sverdrups hus. Biblioteket er trukket inn som strategisk planleggingspartner både i det kommende Livsvitenskapsbygget og i nytt bygg for Det juridiske fakultet. For et inspirerende læringsmiljø, tilpasset studentenes hverdag og arbeidsrytme, er også åpnings-tidene viktige.

Forskerstøtte og infrastruktur

Et bredt og godt tilbud av bøker, tidsskrifter og databaser



er en betydelig konkurransefaktor, og et godt universitetsbibliotek er oppdatert på publiseringstrender, meriteringssystemer og Open Access og kan tilby tjenester i tråd med utviklingen. Biblioteket trenger derfor gode budsjettammer for nyanskaffelser. Uforutsigbare kostnader (eks. prisøkninger eller valutasingninger) og monopolleverandører med enorm profittmargin begrenser UBs kjøpekraft og handlingsrom. Fagmiljøene er viktige samarbeidspartnere når det må prioriteres.

UBs kompetanse på metadata utnyttes i organiseringen av UiOs forskningsdata, og biblioteket arbeider for god integrasjon med referanseverktøy, delingsverktøy,

bibliometri og siteringsanalyse.

UB tok initiativ til – og forvalter nå – UiOs publiseringsskuffond for støtte til åpen publisering (*Open Access*), og biblioteket er ansvarlig på UiO for egenarkiveringen av fagfellelvurderte tidsskriftartikler i *DUO*. Publiseringstjenesten *FRITT* tilbys til forskere og fagmiljøer som ønsker å etablere fagfellelvurderte Open Access-tidsskrift. UB står også bak forskerstøttetjenester som *Ph.d. on Track*.

Biblioteket har lagt til rette for tverrfaglighet gjennom at alle digitale kunnskapskilder er tilgjengelige for alle på UiO, uavhengig av fagmiljø og tilknytning til bibliotekavdeling. ■

Fakta om Universitetsbiblioteket (UB)

- **Ansatte 2016:** 179 årsverk (72 % kvinner)
- **Organisering:** 4 avdelinger: HumSam-bibl., Juridisk bibl., Medisinsk bibl., Realfagsbibl.
- **Bruken av samlingene 2015:**
 - Førstegangslån trykte bøker: 225 785
 - Nedlastinger e-bøker: 756 228
 - Nedlastinger e-tidsskrifter: 3 387 172
- **Budsjett 2015:** 275 mill. (2,5 mill. ekstern finansiering)
- **Ca. 200 arrangementer i 2016**

4.3 Oppsummering

SAB-panelet har gitt UiO noen klare råd om hvilken retning universitetet bør bevege seg i. Holdes fakultetenes og de andre tre enhetenes endringsprosesser og -tiltak opp mot dem, synes mye å gå riktig vei, men det illustrerer samtidig at faglig fornyelse tar tid når store kulturendringer skjer parallelt. Det pågår også et markant generasjonsskifte.

Økt innslag av utenlandske studenter, doktorgradsstudenter og forskere fornyer fagmiljøene. Mange samler seg rundt prioriterte forskningstema, det internasjonale samarbeidet er mer omfattende, og mange flere enn før henter inn eksterne forskningsmidler. Studieprogrammene og undervisningsformene fornyes. Premissene legges i de vitenskapelige miljøene, men endringene preger også administrativ innsats og tilrettelegging på alle nivåer.

Viktige endringsimpulser kommer utenfra, men den faglige prioriteringsprosessen, som ble initiert av UiO selv, har også hatt stor betydning. Alle fakultetene gjorde en tidsavgrenset innsats (2007–08), og noen har fortsatt arbeidet mer eller mindre kontinuerlig frem til i dag. Endringene er størst ved Det humanistiske fakultetet, men flere andre fakulteter fremhever også faglige prioriteringer som den viktigste arbeidsprosessen for et faglige kvalitetsløft.

En særdeles sterk endringsdriver er SFF-ordning. Første runde (2002–03) ga skuffende uttelling for UiO. Men i dag er 10 av 21 – eller nesten halvparten av de norske sentrene – ved UiO/OUS, og fem fakulteter har erfaring som vertskap for ett eller flere. Mange SFF-er har hatt store, positive ringvirkninger, og SFF-forskere utløser ofte også andre bevilgninger – for eksempel fra ERC. De NFR-støttede forskerskolenes betydning, fremheves av flere fakulteter, og Det medisinske fakultetet gjør et betydelig kvalitetsløft for yngre forskere.

Kvalitetsreformen (2002–03) var et stort løft for UiO, og konsolideringen i ettertid tok mange år. Evalueringer har vist at slett ikke alle endringene var av det gode, og etterlengtet fornyelse skjer i mange fagmiljøer nå. For grunnundervisningen er det naturlig å trekke frem den store forvandlingen på Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet, der nye utdanningsprogram er klare for oppstart høsten 2017. Summen av alle mindre grep og tiltak på Det juridiske fakultetet de senere årene indikerer også et holdningsskifte. Det medisinske fakultetet har arbeidet lenge med sitt store utdanningsprosjekt, *Oslo*

2014, og Det odontologiske fakultetet er koplet til med sitt prosjekt *Oslo 2016*. Fagmiljøene tar et sterkere kollektivt ansvar for utdanningen og for å skape et mer engasjerende læringsmiljø. Studentene trekkes inn både som mer delaktige i forskningen, men også som medansvarlige for å utvikle eget læringsmiljø. Tilrettelegging for, og oppmuntring til, mer internasjonal studentutveksling og bedre åpninger for tverrfaglige innslag i undervisningen, er tiltak som nevnes av mange.

SAB mener UiO ikke fullt ut har tatt inn over seg den strategisk viktige dimensjonen som utdanningskvalitet har for et universitet som vil være internasjonalt fremragende. Men det pågår store endringer, og når Kunnskapsdepartementet tidlig i 2017 legger frem en egen kvalitetsmelding, vil den forhåpentligvis også inspirere til et videre utdanningsløft ved UiO.

Digitaliseringens endringskraft kommer tydelig til uttrykk ved museene og i bibliotekets virksomhet, men også i nye læringsformer som mange fagmiljøer er i ferd med å ta i bruk (se også kapittel 5.2).

SAB mener UiO må bli mer utadventt. Mye indikerer bevegelse i en slik retning. Flere fakulteter høster gevinster av bevisst relasjonsbygging over tid. Mer vekt legges på formidling – særlig på kommunikasjon og dialog i sosiale medier. UiO-forskere etterspørres ofte for å gi innsikt i hva som forårsaker store samfunnsomveltninger. Både ved Det odontologiske fakultetet og Det teologiske fakultetet speiler faglige endringer nye samfunnsbehov.

En siste endringsdriver som påvirker mange fagmiljøer, er lokaler og utstyr. Forventninger om forbedring utløser faglig fornyelsesengasjement og kreativitet. UiO venter utålmodig på at viktige byggeprosjekter skal realiseres de neste fem-åtte årene (se også kapittel 6.7). Livsvitenskapsbygget er i en særstilling fordi det vil gi ringvirkninger for forskning og innovasjon langt utover UiO, mens museenes fornyelser innebærer nye attraksjoner i Oslo og helt nye muligheter for å invitere publikum i alle aldre til å oppleve og forstå mer. ■



KAPITTEL 5

Fellesløft for kvalitet

Dette kapittelet omfatter seks arbeidsområder ved UiO som har hatt særlig oppmerksomhet i strategiperioden. De er alle tema som SAB-panelet er opptatt av, og fellesnevneren er at suksess forutsetter godt internt samarbeid og innsats på flere nivåer i organisasjonen. Selv om universitetsledelsen sitter i førersetet, må fakultetene ta sin del av jobben, og i praksis avgjør ofte fagmiljøenes innsats om resultatet blir vellykket.

Slike fellesprosesser er viktige også om resultatene lokalt ikke er identiske. De skaper felles innsikt – også om ulikheter og om behovet for skreddersøm og tilpasninger.

To sentrale samarbeidsorganer er viktige arenaer for koordinering og diskusjon av slike oppgaver ved UiO: *Forum for forskningsdekaner* (ledet av viserektor for forskning og innovasjon) og *Utdanningskomiteen* (ledet av prorektor). Alle fakultetene er med i begge de to organene, og museene deltar i *Forum for forskningsdekaner* når dagsorden for møtene der tilsier det, og biblioteket deltar i *Utdanningskomiteens* møter.

5.1 Utdanning og læringsmiljø

SAB mener det trengs et betydelig utdanningsløft ved UiO. Deres poeng er at ingen universiteter er fremragende med mindre også utdanningstilbudet holder internasjonalt toppnivå. SAB har festet seg ved at et høyt antall studenter slutter ved UiO uten å ta eksamen, og er også bekymret for det de betegner som «underperformance» fra mange studenter. SAB mener UiO må legge større innsats i å integrere nye studenter i fagmiljøet og at det må skje fra første dag.

Arbeidsgruppen som fikk i oppgave å vurdere universitetets arbeid med utdanningskvalitet (G1), fant kritikken fra SAB relevant. Panelet foreslo å vurdere studieavgifter som virkemiddel. UiOs ledelse har konsekvent forsvart det norske «gratisprinsippet» og ønsker derfor ikke å forfølge dette forslaget, men vil møte utfordringene med et knippe andre grep.

Studier er et svært gjennomregulert område i Norge, men et universitet bestemmer selv hvilke utdanningsprogram som tilbys. Tidlig på 2000-tallet ble tilsynsorganet NOKUT opprettet for å overvåke institusjonenes utdanningskvalitet, og kvalitetssikringssystemer ble innført ved universiteter og høyskoler for å fange opp og korrigere svakheter. NOKUT evaluerte og godkjente UiOs kvalitetssystem i 2007 og 2013 og har i tillegg gjennomført tilsyn med fem studietilbud i perioden fra 2005 til 2015²⁰. Rammene for NOKUTs virksomhet er under justering. UiO er meget skeptisk til at tilsynsorganets rolle kan bli endret slik at den i praksis vil utfordre institusjonenes autonomi på et helt sentralt virksomhetsområde.

UiO har selv lang tradisjon for at fagmiljøene er tillagt hovedansvaret for å sikre den faglige kvaliteten i sine programmer. Initiativ til justeringer tas lokalt, og bare større endringer besluttes av universitetsstyret. Med «nærhetsmodellen» (se også kapittel 6.1) fikk fakultetene i 2014 det fulle strategiske ansvaret for kvalitetsutvikling av eget utdanningstilbud, og i praksis økte terskelen for inngrep fra sentralt hold ved kvalitetssvikt.

KD legger våren 2017 frem en melding om kvalitet med særlig vekt på utdanning, og vil sannsynligvis peke på behovet for nye virkemidler som verdsetter og belønner god utdanning høyere. Enkelte institusjoner har allerede introdusert ordninger i en slik retning, men ikke UiO.

HF-fakultetet har over flere år kartlagt frafallet på sine utdanningsprogram, og andre fakulteter er bedt om å gjøre det samme. HF deler SABs antakelse om at mange studenter trenger et bedre første møte med sitt nye fagmiljø for å finne seg vel til rette. UiOs ledelse valgte i 2016 å gi alle fakultetene utvidet ansvar for å integrere nye studenter og gi dem en bedre studiestart. Oppgaven har utløst stort lokalt engasjement og kreativitet, og ved utgangen av 2019 forventes resultatene av denne innsatsen å kunne måles i form av redusert frafall.

Desentralisering av Fadderordningen og integrering i fagmiljøet

I Strategi 2020 fremheves Fadderordningen som viktig for å forberede nye studenter på hva det innebærer å studere ved et forskningsuniversitet. Fadderordningens erfaringer fra studiestart og mottak av studenter er imidlertid at faglig introduksjon må få en større plass. Høsten 2013 desentraliserte derfor universitetsdirektøren viktige oppgaver for Fadderordningen og ga fakultetene, i samarbeid med lokal fadderordning, ansvaret for faglig og sosial integrering av nye studenter ved studiestart.

Fakultetenes rapporter om hvordan dette er ivare tatt, viser stor variasjon i lokale tiltak. Noen steder tar instituttnivået det største løftet – andre steder fakultetet. Noen satser mye på enkeltaktiviteter ved studiestart, mens andre har definert første semester eller hele første studieår som sin introduksjonsperiode.

²⁰ Sykepleieutdanning/sykepleievitenskap (2005), Farmasi (2006-07), Odontologi (2006-07), Rettsvitenskap (2006-07) og Masterprogram i historisk-filosofiske fag (2013-15)

De faglige tiltakene for å styrke relasjonene mellom vitenskapelig ansatte og studentene, er ofte aktivitetsbasert. Et mål er å gi studentene økt forståelse for hva som kreves i studiene, samt en grunnleggende innsikt i fagets retninger og muligheter. Målte effekter så langt indikerer at aktiv deltakelse gir høyere motivasjon blant studentene og bedre oppmøte til undervisningen.

Oppfølging underveis i studiene

Det varierer hvor langt fakultetene har konkretisert sine planer for oppfølging av studentene videre i studiene.

Det teologiske fakultet har et opplegg for oppfølging av alle studenter som ikke følger opp studiekravene, og de fanges opp tidlig i løpet. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet tilbyr oppfølging og veiledning til alle bachelorstudenter på førsteåret gjennom prosjektet ForVei, som allerede er vel introdusert, mens Det samfunnsvitenskapelige fakultet tilbyr psykologisk rådgivning til samtlige studenter. Det utdanningsvitenskapelige fakultet har særlig styrket oppfølging for lektorprogrammet gjennom prosjektet Profesjonsrettet mentorutdanning (PROMO). Ved Det humanistiske fakultet får alle programstudenter oppfølging og konkrete tilbakemeldinger, og i 2016 gjennomførte HF første ledd i et pilotprosjekt for å styrke veilederrollen. Prosjektet utvides i 2017. Alle HF-instituttene har oversikt over hvor i studieløpet, og på hvilken måte, studenter får tilbakemelding ved de ulike programmene. Studentenes faktiske vei gjennom studieløpet er også belyst gjennom frafalls- og mobilitetsanalyser på hvert enkelt studieprogram på HF.

Bedre studiegjennomføring?

Det er fortsatt tidlig å se konkrete resultater av denne innsatsen på overordnet nivå. De fakultetene som mangler fakta, forbereder nå ulike utredninger og analyser av sine frafallstall som verktøy for å sette inn mer treffsikre tiltak for å bedre studiegjennomføringen – noen for hele utdanningsporteføljen, andre for særlig utsatte programmer.

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet mener allerede å kunne konkludere med at bedre gjennomføring henger nøye sammen med styrket introduksjonsopplegg. Enkelte studieprogram ved fakultetet har tilnærmet halvert frafallet etter 1. semester og ser også en jevn økning av produserte studiepoeng. Søkertallene til MN har i tillegg økt årlig fra 2012, både relativt til UiO som helhet og til andre relevante, norske institusjoners realfagstilbud. Dette skjer etter systematisk arbeid over mange år, og MN har store forventninger til at fakultetets nye programmer som starter fra høstsemesteret 2017 (se kapittel 4) også skal bidra til redusert frafall.

Tiden da undervisning var et individuelt anliggende for den enkelte lærer, er over. Med kvalitetsreformen startet en prosess der utdanning mer og mer er blitt et

kollektivt ansvar. For nye programmer avgjøres innholdet gjennom mange faglige diskusjoner med bred deltakelse – gjerne også fra eksternt hold – og det legges stor vekt på å inkludere studentene i å skape et engasjerende læringsmiljø.

Studentombud

UiO opprettet en ny funksjon som *Studentombud* i 2013. Hensikten er at studenter kan få råd og hjelp til å løse problemer som angår deres studiesituasjon. Studentombudet skal påse at studentenes rettigheter ivaretas og at konkrete saker som oppstår, løses på en forsvarlig måte. Ordningen har vist sin berettigelse ved UiO, og det er nå opprettet tilsvarende ombudsordninger ved en rekke andre norske institusjoner. Ordningen sees på med interesse fra andre land. Norsk studentorganisasjon ønsker å lovfeste at alle norske studenter skal sikres tilgang til et studentombud.

5.2 Digitalisering i utdanningen

Gjennom ulike digitaliseringsprosjekter ønsker UiO å tilby studenter og ansatte verktøy som kan bidra til bedre læring. Digitalisering av utdanningen rommer både lokale initiativ i fagmiljøene og store, felles UiO-satsinger.

Eksempel på et innovativt fagmiljø som utnytter digitaliseringens muligheter, er *Computing in Science Education* ved MN-fakultetet. Her introduseres studenter for realistiske beregninger fra første dag på bachelorstudiet. Programmet har fått flere utmerkelse i inn- og utland, og er nylig tildelt status som *Senter for fremragende utdanning* (SFU).

Eksempel på et stort felles prosjekt som skal løfte læringsmiljøet for alle UiOs studenter, er *Digital eksamen*. Arbeidet startet høsten 2014. Etter et vellykket pilotprosjekt med 1500 kandidater, tok 20 000 studenter digital eksamen høsten 2016. Estimater for 2017 er ca. 40 000 digitale kandidater, det vil si 60 % av UiOs samlede volum av skoleeksamener.

Studentenes viktigste gevinst ved digital eksamen er en eksamenssituasjon som ligner studiehverdagen og det arbeidslivet de senere skal ut i. Det gir dem bedre tid og gjør det enklere å disponere og redigere tekst. For faglærere gir digitalisering muligheter til å tenke nytt om læring og vurdering. Sensorene mottar eksamensbesvarelsene elektronisk umiddelbart etter at de er levert. Det er enklere og raskere å lese maskinnleste besvarelser enn studentenes håndskrift. Administrasjonen spares for mye manuell jobbing, og feilkildene reduseres.

Digital eksamen i stort format krever egne lokaler med strøm- og nettkapasitet for flere hundre datamaskiner samtidig. Silurveien 2, som ble åpnet høsten 2016, er Norges første store, skreddersydde lokale for digital eksamen, med plass til 488 kandidater. I Silurveien tilbys

studentene et spesialutformet eksamensmiljø. Å ha et eget eksamenslokale med en slik kapasitet, frigjør verdifullt areal på campus for andre formål og gir høy kapasitetsutnyttelse fordi studenter fra ulike fagmiljøer kan ta eksamen i lokalet samtidig.

«Studentenes læringsutbytte og utdanningenes arbeidslivsrelevans skal styrkes gjennom mer bruk av ny-skapende og studentaktive læringsformer.» Denne ambisjonen er hentet fra UiOs årsplan for 2016–2018, der også digital eksamen omtales. Faglærernes innsats og engasjement er avgjørende for å få dette til, men gode digitale omgivelser og kvalifisert teknisk, administrativ og pedagogisk støtte til lærerne trengs også.

Et tiltak foreslått fra Arbeidsgruppen for utdanningskvalitet (G1) i SAB-oppfølgingen, var å samle universitetets ulike støttemiljøer for læring og undervisning. UV-fakultetet, USIT og UB har alle slike miljøer. Universitetsstyret har vedtatt dette, og et nytt senter, *Senter for læring og utdanning*, skal være på plass i løpet av 2017.

UiO har i 2016 deltatt i to nasjonale anbudsprosesser i regi av Uninett. Et nytt verktøy for plagiattkontroll implementeres i 2017. Ved valget av nytt Learning Management System (LMS) ble alle fakultetene invitert med i beslutningsprosessen for å sikre funksjonalitet tilpasset ulike fag og utdanningstilbud, og systemet Canvas ble valgt for 20 norske institusjoner.

5.3 Internasjonalisering Handlingsplanen

Kort tid etter at Strategi 2020 ble vedtatt, startet arbeidet med en handlingsplan for internasjonalisering. I juni 2011 ble *Globalt ansvar – globalt nærvær* vedtatt. Planen har et treårsperspektiv og fire prioriterte områder: 1) Mobilisering for globale utfordringer, 2) Strategisk samarbeid, 3) Internasjonal profil i studier og forskerqualifisering og 4) Kompetanse og kapasitet for internasjonalisering.

Det første området handler om tverrfaglighet og faglige prioriteringer. Det foreslås en ekstern institusjons-evaluering for å vurdere UiOs potensial for å bidra til globale samfunnsutfordringer. Dette er så langt ikke iverksatt.

Strategic Advisory Board (SAB) introduseres også i denne handlingsplanen. SABs rolle er ikke å evaluere UiOs faglige virksomhet. Men den globale kunnskapsutfordringen berøres likevel i deres svar, ved at de peker på at tverrfaglig samarbeid ved UiO sannsynligvis har langt større potensial enn det som så langt er realisert. SAB mener det er strategisk viktig å utvikle en kultur for tverrfaglig samarbeid fordi alle «global challenges» fordrer tverrfaglig tilnærming.

Internasjonalt samarbeid er krevende. Flere fakulteter prioriterer innsatsen mer bevisst enn før og velger partnerskap der de over tid har fått til givende forsknings-

samarbeid eller særlig velfungerende studentutveksling. Å bli med i et internasjonalt strategisk partnerskap inngår i Strategi 2020, men det viste seg å ta tid, og først i 2017 etableres *The Guild of European Research-Intensive Universities* som et nytt initiativ for strategisk, europeisk institusjonssamarbeid (se eget avsnitt).

Selv om handlingsplanen for internasjonalisering var treårig, arbeides det fortsatt aktivt med mange hovedpunkter. SABs tilbakemeldinger fremhever også flere av dem som avgjørende for at UiO skal bli et internasjonalt toppuniversitet. Universitetet må for eksempel kunne tilby fremragende utdanning som er internasjonalt attraktiv og bør prioritere internasjonal studentrekruttering høyere. Helt på tampen av 2016 foreslo KD at universitetene i fremtiden selv skal stå fritt til å sette opptakskrav til sine studier. En slik frihet kan være verdifull om UiO etter hvert velger å gå i den retningen SAB tilrår.

Horisont 2020

EU-landenes forskningspolitikk har et viktig ankerfeste i Lisboastrategien som ble lagt i 2001, deriblant visjonen om ERA – *det Europeiske forskningsområdet* – der målet er at Europas borgere innen 2020 skal nyte godt av den femte friheten: fri flyt av kunnskap. Utgangspunktet for Lisboa var en dyster beskrivelse av Europas mange utfordringer. Viljen til å endre kurs gjennom et kraftig forskningsløft – som også inkluderer utdanning og innovasjon – har så langt holdt noenlunde stand gjennom finanskriser og andre utfordringer. Hva Brexit vil bety, gjenstår å se.

ERA inneholder flere virkemidler: rammeprogrammet, europeiske fellesprogrammer (IPI), infrastruktur og fellesfinansiering gjennom ERA-nettverk. Rammeprogrammet er det viktigste instrumentet, og nåværende program, Horisont 2020 (2013–2020) er verdens hittil største program for innovasjon og forskning, med nærmere 80 mrd. euro til fordeling. Norske forskere har helt siden 1994 kunnet søke EU-støtte på linje med forskere fra EU-land ihht. en særlig avtale, og Horisont 2020 er blitt inkludert i EØS-avtalen.

I den norske regjeringens strategi for forsknings- og innovasjonssamarbeid med EU og deltakelsen i Horisont 2020 og ERA, er det satt som mål at minst 2 % av de konkurranseutsatte midlene i Horisont 2020 skal tilfalle norske aktører («returandelen»). I det forrige rammeprogrammet (FP7, 2007–2013) var denne returandelen 1,69 %. Gjennom Forskningsbarometeret følger NFR utviklingen år for år, og det skal gjøres en betydelig innsats i norske forskningsmiljøer for å nå det nye målet.

Horisont 2020 er inndelt i tre områder: 1) fremragende vitenskap, 2) konkurransekyktig næringsliv (SMB) og 3) forskning for å løse samfunnsutfordringer (tematiske utlysninger).

Når alle Horisont 2020-tildelinger summeres t.o.m. 2015, er UiO nummer tre blant norske mottakere målt i kroner, etter SINTEF og UiB. UiO søker mest og skårer bra innen fremragende vitenskap (1) – særlig innen ERC. Skal uttellingen bli merkbart høyere ved UiO, må også antallet søknader til de tematiske utlysningene (3) økes betydelig.

De tematiske utlysningene kommer under syv prioriterte samfunnsutfordringer der tverrfaglig tilnærming er viktig for å få gjennomslag:

1. Helse og demografisk endring
2. Matsikkerhet, marin og maritim forskning, bærekraftig landbruk og bio-økonomi
3. Sikker, ren og effektiv energi
4. Smarte, grønne og integrerte transportløsninger
5. Klima, miljø, ressursutnyttelse og råmaterialer
6. Inkluderende, innovative og reflekterende samfunn
7. Sikre samfunn

UiO bør ha faglige kvalifikasjoner på høyt nivå innen flere av disse temaområdene.

ERC-tildelinger – en UiO-suksess

Det europeiske forskningsrådet (ERC) har eksistert siden 2007 og støtter grensesprengende forskning gjennom attraktiv, langsiktig finansiering innen alle fagfelt. Tildelingene går til enkeltforskere. ERC har tre typer søknader: ERC Starting Grants, ERC Consolidator Grants og ERC Advanced Grants. I tillegg finnes ERC Proof of Concept, og det planlegges en ny ordning fra 2018, Synergy Calls, for 2-4 forskere som ønsker å utvikle et samarbeidsfelt.

Konkurransen om bevilgninger fra ERC er meget sterk. Norge har i november 2016 71 ERC-tildelinger. Nesten halvparten (35) er tildelt forskere ved UiO – 18 til MN-fakultetet.

UiO:Horisont 2020 og UiO:Forskerstøtte

UiO deler regjeringens EU-ambisjon, og universitetsstyret vedtok i 2014 en egen internstrategi for hvordan Horisont 2020-målene skal nås ved UiO. Erfaringene fra FP7 var at det tok tid å få volumet opp. Beregninger viser at om regjeringens returandelsmål brytes ned på institusjonene etter suksess så langt, så innebærer det 60 % økt tildeling for UiO. Det betyr at mange flere søknader må sendes til Brussel, og at de må være gode.

Den interne Horisont 2020-strategien har tre innsatsområder: målrettet ledelsesforventning og faglig

motivasjonsarbeid, profesjonell forskningsstøtte på alle nivåer og økt innsats på å skrive gode og originale søknader.

UiO:Forskerstøtte er et helt grunnleggende utviklingsarbeid om EU-strategien skal lykkes. Mange forskere opplever EU-prosjekter som administrativt krevende og kompliserte – særlig de som har koordinatoransvar for et prosjekt med mange deltakere. Skal volumet økes i tråd med nasjonale og lokale planer, må også det administrative støtteapparatet få et kompetanse- og kapasitetsløft. Det har vært arbeidet med dette over lang tid ved UiO, men innføring av nærhetsmodellen (se kapittel 6.1), gjør det nødvendig å finne riktig grensesnitt mellom lokal og sentral innsats som fungerer både for små og store fakulteter. Prosjektet UiO:Forskerstøtte skal ha dette på plass innen sommeren 2017. Deretter vil hele institusjonen bli trukket inn i løpende, intern opplæring og erfaringsutveksling.

The Guild of European Research-Intensive Universities²¹

Å få etablert et strategisk, internasjonalt institusjons-samarbeid, har lenge vært et ønske ved UiO. LERU ble etablert som en universitetsallianse med 10 fremragende europeiske universiteter i 2002. LERU blir lyttet til i EU. Da LERU ble utvidet til 21 universiteter i 2010, gjorde UiO et forsøk på å bli med, uten å lykkes. Nå etableres The Guild som et parallelt nettverk av 18 europeiske universiteter – alle med bred fagportefølje og orientering mot grunnforskning og forskningsbasert utdanning. Geografisk dekker den nye alliansen et videre område enn LERU, som først og fremst er konsentrert om UK og Nordvest-Europa.

Strategien for The Guild er under arbeid. Den første diskusjonen om prioriteringer fant sted under alliansens åpningssymposium i slutten av november 2016. Styret i det nye alliansen ledes fra UiO, som dermed har førstehåndns innsikt og betydelig innflytelse over strategisk innretning. Tidspunktet for å etablere The Guild, er gunstig. Horisont 2020 står foran en midtveisevaluering, og alle Guild-universitetene har betydelig erfaring med programmets virkemidler – ikke minst med ERC. Samtidig legges de første planene for det neste rammeprogrammet, FP9. Store økonomiske ressurser er i spill, og The Guild ønsker en klar stemme både før og når disse ressursene skal settes i arbeid.

Alliansens viktigste suksessfaktor er likevel at institusjonene lykkes i å gjøre samarbeidet relevant og interessant for sine fagmiljøer og åpner nye samarbeidsmuligheter for dem. Det er også et mål å løfte viktige

administrative utviklingsfelt i fellesskap. Fakultetenes engasjement er nøkkelen til å lykkes ved UiO.

5.4 Innovasjonsløftet

EU inkluderte innovasjon som et viktig element i Lisboa-strategien i 2001. Et par år senere ble innovasjon introdusert som nytt arbeidsfelt også for norske universiteter, og da handlet det om kommersialisering av forskningsresultater. Ressursene til å løfte et ukjent og krevende ansvarsområde var beskjedne, og det var ingen kultur for kommersialisering ved UiO – snarere skepsis. Birkeland Innovasjon, som patenterte og lisensierte rettigheter fra forskning ved UiO, ble derfor etablert som et eget as.

Som tidligere nevnt fusjonerte UiO og Oslo universitetssykehus sine kommersialiseringsselskaper i 2009 til fellesselskapet *Invent2*. Det ga større kraft og et utvidet tilfang av ideer. I Strategi 2020 har innovasjon fått en mer fremtredende plass, og innsatsen skal styrkes. I juni 2012 vedtok universitetsstyret en egen Handlingsplan for innovasjon (2013–2015).

Handlingsplanen definerer innovasjon langt videre enn kommersialisering, og fakultetene får ansvaret for å inkludere innovasjon i sin egen forskning, utdanning og formidling. Handlingsplanen peker også på det store behovet for å synliggjøre UiO som et innovativt universitet. Det kan være gode grunner til å gjøre det, for innovasjon er neppe en karakteristikk som mange i Norge forbinder med UiO. Men i en rangering av Europas mest innovative universiteter høsten 2016, plasserer Reuter UiO på 41. plass. Ingen andre norske universiteter er med på Reuters liste, og av de nordiske universitetene ligger kun Københavns Universitet og Danmarks tekniske universitet foran UiO. På verdensbasis er også denne rangeringen dominert av amerikanske universiteter.

I desember 2015 ba universitetsstyret om at innovasjon gis et ytterligere løft ved UiO, og ansvaret for innovasjon i toppledelsen ble plassert hos viserektor for forskning. Ved fakultetene ble oppgaven lagt til forskningsdekanene, med Forum for forskningsdekaner som arena for samordning. En rekke arbeidsområder er definert, og prioriteringene for 2017 er under avklaring.

MN-fakultetet har presentert sine institutters innovasjonsbidrag i en egen publisasjon og holder et høyt aktivitetsnivå. Så langt har fakultetet hentet hjem fire av fem innovasjonspriser utdelt ved UiO. Helseinnovatorskolen ved MED er et nytt tilskudd, og skolens utdanningstilbud er utviklet i samarbeid med *Nansen Neuroscience Network* (NNN). Formålet er å gi helseforskere bedre innsikt i hvordan en idé fra medisinsk forskning kan arbeides og testes ut som forretningsidé (se også MEDs omtale i kapittel 4).

Lisboastrategien økte forventningene til universitetenes bidrag til vekst og fornyelsen av samfunnet. De store

investeringene i kunnskapssektoren i Asia de senere årene har tilsvarende motiver. Langtidsplanen for forskning og utdanning vektlegger også forskning for et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv, men er lite konkret på hvordan det tenkes realisert, og omtaler heller ikke grunnforskningens rolle i det store innovasjonslandskapet.

Da SAB besøkte UiO i 2013 og 2014, møtte de sannsynligvis få refleksjoner om den fremtidige betydningen av innovasjon ved UiO, mens flere i panelet så innovasjon som en naturlig og bevisst del av strategien for et fremtidsrettet forskningsuniversitet. SABs rapport har et eget avsnitt med overskriften *The Innovation Challenge: Ecosystem Thinking*. Her utfordres UiO til å ta en langt mer bevisst plass i det de kaller «the national Norwegian innovation ecosystem».

Innovasjonsløftet som nå skal realiseres ved UiO, skal gi et konkret underlag for en slik posisjonering.

Klima- og energiutfordringene er et eksempel på behovet for mer grunnleggende endringer, men illustrerer samtidig hvor krevende og konfliktfylt det er å gjennomføre radikal innovasjon på viktige samfunnsområder. I EU pågår en diskusjon om hvorvidt grunnleggende og langsiktig forskning bør vektlegges sterkere for å få til radikal innovasjon. Noen mener det kan tilsi behov for å endre kommende rammeprogram, FP9, slik at tematiske utlysninger gjøres åpnere og inkluderer grunnforskning med et mer langsiktig perspektiv for utviklingen innenfor et aktuelt samfunnsområde. Det drøftes også om det skal etableres et eget *European Innovation Council* (EIC) og – i så fall – med hvilken innretning.

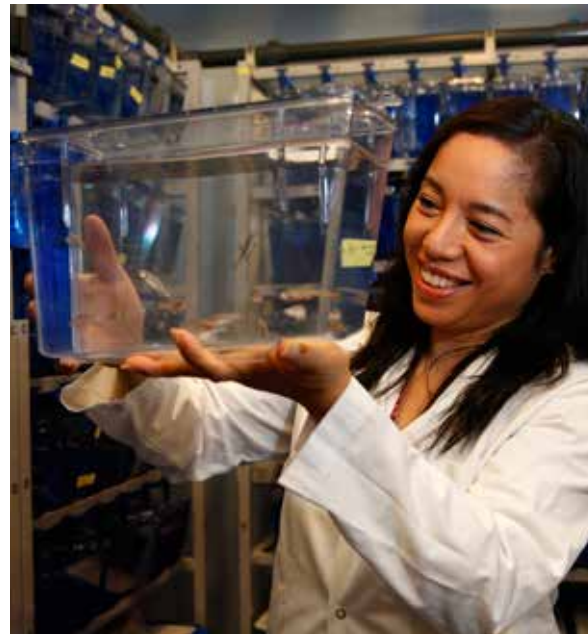
Innovasjon er et høyt prioritert samarbeidsområde for The Guild, og slike spørsmål vil derfor raskt komme på alliansens dagsorden.

5.5 Tverrfaglige satsingsområder

De to sentrene ved UiO som er organisert utenfor fakultetene, *Senter for utvikling og miljø* (SUM) og *Senter for tverrfaglig kjønnsforskning* (STK), har begge lange tradisjoner for å drive tverrfaglig forskning og undervisning, og begge er permanente enheter. Tverrfaglig virksomhet for øvrig har normalt temporær karakter og evalueres for ev. forlengelse.

I den faglige prioriteringsprosessen 2007–2009 ble også syv tverrfaglige forskningsområder vedtatt. Alle fakultetene hadde fagmiljøer som deltok i ett eller flere av disse områdene. Gitt en beskjeden finansiering, var aktivitetsnivået imponerende høyt. Alle de syv områdesatsingene er formelt avsluttet, men mange av dem lever likevel videre enten som grunnlag for prioriterte utviklingsområder ved et enkelt fakultet eller som en del av fundamentet for de tre tverrfaglige satsingsområdene som UiO har prioritert for videre utvikling.

²¹⁾ Universitetene som inngår i alliansen, er: Universitetene i Aarhus (DK), Bologna (IT), Ghent (BEL), Glasgow (UK), Göttingen (TY), Gröningen (NL), Krakow (Jagiellonian) (PL), Ljubljana (SL), Louvain (BEL), Oslo (NO), Paris Diderot (FR), Tartu (EST), Tübingen (TY), Uppsala (SV), Warwick (UK), Radboud University (NL) og King's College London (UK).



Det er ingen skarpt fastlagt definisjon eller prosess som ligger bak en tverrfaglige aktivitet som får status som et satsingsområde ved UiO, og veien frem har vært forskjellig for de tre områdene som beskrives under. Andre tverrfaglige aktiviteter vil sannsynligvis også få en slik status etter hvert – eksempelvis er en omforent strategi for UiOs forskning knyttet til *Nordområdene* nylig utarbeidet.

UiO:Livsvitenskap

UiO:Livsvitenskap er UiOs største tverrfaglige satsing, vedtatt av universitetsstyret høsten 2014 med forutsetning om evaluering i 2020. Satsingen er utviklet gjennom mange faser, helt fra etableringen av styringsgruppen EMBIO i 2001. Livsvitenskap favner mye. Fagmiljøer ved tre av UiOs fakulteter hører hjemme under den store paraplyen, samtidig som anvendelse av bioteknologiske nyvinninger også reiser spørsmål der kompetanse innen humaniora, samfunnsvitenskap eller jus er høyst relevant. Livsvitenskap er også en plattform for nytt norsk næringsliv og omstilling til en grønnere økonomi med nye tjenester, produkter og arbeidsplasser.

Arbeidet med å realisere UiOs strategi for livsvitenskap kom i gang for fullt i september 2016. Da startet den viktige prosessen med å etablere konvergensmiljøer – forskningsgrupper på tvers av fagdisipliner, som skal løse store samfunnsutfordringer, særlig innen helse og miljø. Kreft, immunmedierte sykdommer, nevrologiske lidelser,

infeksjonssykdommer, antibiotikaresistens, demens, mat-sikkerhet, bærekraftig forvaltning av naturressurser (eks. for fiskebestanden) er eksempler på forskningsområder der UiO er langt fremme. Etter en internasjonal evaluering av søknader våren 2017, starter de første miljøene høsten 2017 med stipendiater finansiert av satsingen, og det etableres egne tiltak for utdanning og innovasjon knyttet til UiO:Livsvitenskap.

UiO er partner både i Oslo Medtech og i Oslo Cancer Cluster (OCC) som er to av de 14 norske næringsklyngene med status som NCE (Norwegian Centres of Expertise). Det er to store klynger og de eneste lokalisert i Oslo. Begge er viktige aktører for å realisere verdiskapings-potensialet fra livsvitenskapssatsingen ved UiO. Høsten 2016 åpnet Oslo Medtech en egen helseinkubator i Forskningsparken, Aleap. Oslo Medtech har som ambisjonen å utvikle seg til en internasjonalt anerkjent helse-teknologisk innovatør. Det fordrer et nært samspill med sterke og kreative forskningsmiljøer der Oslotech og Inven2 også er viktige partnere.

Det nye Livsvitenskapsbygget vil være det fremtidige samlingspunktet – ikke bare for UiOs livsvitenskaps-satsing, men også for et stort antall samarbeidspartnere – deriblant Oslo Universitetssykehus (OUS), Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), en rekke næringsklynger og bedrifter og kommersialiseringsaktører. Bygget er på hele 66 700 kvm og etter gjeldende fremdriftsplan vil det kunne stå ferdig i 2023.



UiO:Norden

UiO har en rekke fagmiljøer med stor kunnskap om forhold i Norden. UiO:Norden ble vedtatt som et satsingsområde i 2014. Det er primært forankret i humanistiske og samfunnsvitenskapelige fagfelt, men har også deltakelse fra medisin og naturvitenskap. Det humanistiske fakultet er vertsfakultet, og tidsrammen er til 2022. Høsten 2015 fikk de tre første forskningsgruppene tildelinger fra UiO:Norden, og det planlegges årlige utlysninger. Fra 2016 er senteret i full drift. De faglige hovedmålene for UiOs Norden-satsing er å framskaffe ny viten om det nordiske i en internasjonal kontekst og belyse hva som kjennetegner den nordiske modellen utover det som handler om samfunnsøkonomi. Men satsingen har også et mål om å utvikle erfaringer med tverrfaglig forskning ved UiO videre gjennom samarbeid internt og eksternt, og UiO:Norden vil teste hvordan forskning og utdanning kan koples mer direkte og gi tilknyttede studietilbud høyere kvalitet og relevans. Det skal også legges grunnlag for økt ekstern finansiering ved å forberede temaer for søknader til kommende utlysninger i NFR og Horisont 2020.

UiO:Energi

Fremtidens energiforsyning er en komplisert utfordring. Verden trenger nok energi, en sikker energiforsyning, bærekraftig energi og energi som er tilgjengelig for alle. Som breddeuniversitet har UiO gode forutsetninger for å bidra med kompetansen som trengs i overgangen til lav-karbonsamfunnet, med flere fremragende forskningsmiljøer innen energi.

UiO:Energi er en katalysator for tverrfaglig forskning, utdanning og innovasjon på energi, legger til rette for tverrfaglig forskning, innovasjon og utdanning og skal fungere som en pådriver for energiforskningen på UiO. Det første, tverrfaglige masterkurset i bærekraftige energisystemer gikk høsten 2013. Det samfunnsvitenskapelige fakultet er vertsfakultet for satsingen UiO:Energi, og miljøer fra Det humanistiske fakultet, Det juridiske fakultet og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet deltar. Satsingen har varighet til 2022.

SAB om tverrfaglighet

SAB er lite imponert over UiOs tverrfaglige modenhet og innsats sammenliknet med hvordan internasjonale toppuniversiteter satser. Men SAB tror potensialet er stort ved UiO og tilrår at det utforskes mer systematisk både i liten og stor skala. Samtidig fremheves UiOs sterke disiplintradisjon som en verdifull kvalitet i SAB-rapporten.

De tre store satsingene vil kunne bidra til å bygge erfaringer om arbeidsformer og samhandlingstiltak, og universitetet må dele og bruke disse erfaringene i etablering og drift av kommende satsinger.

Det ble i 2014 gjort et arbeid for å beskrive en hensiktsmessig struktur for utvikling og organisering av institusjonelle, tverrfaglige satsinger ved UiO, men så langt er det ikke konkludert ved at én modell er valgt.

Alle de tre store satsingene har imidlertid fått hvert sitt vertsfakultet, og alle er plassert utenfor instituttstrukturen. Daglig leder inngår i fakultetets organisasjon, men forholder seg samtidig til et styre der de samarbeidende fakultetene og andre viktige aktører er med – gjerne med styreleder fra et annet fakultet enn vertsfakultetet. «Tverrfaglig forskning» er erstattet med «tverrfaglig satsing», for å understreke at utdanning og innovasjon også skal inkluderes når den faglige styrken på de prioriterte områdene bygges opp.

5.6 Fremragende miljøer

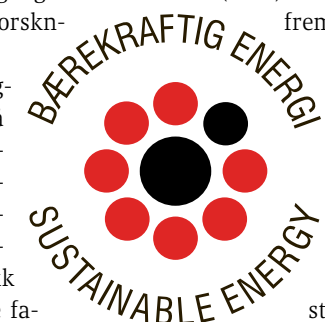
Mange land var tidligere ute enn Norge med å innføre sentre for fremragende forskning. Vår SFF-ordning kom i Forskningsrådets regi i 2002–2003, og sett i ettertid har den betydd svært mye for å få frem toppmiljøer i norsk forskning. I 2005 ble ordning med sentre for fremragende innovasjon (SFI) opprettet, etterfulgt av en spesialordning med forskningssentre for miljøvennlig energi (FME) i 2009, og i 2010 opprettet NOKUT sentre for fremragende utdanning (SFU).

SFF

Forskningsrådet rangerer SFF-ordningen som sitt ypperste virkemiddel for å fremme kvalitet i norsk forskning og tillegger ordningens langsiktighet avgjørende verdi. Ordinære bevilgninger gis vanligvis for tre-fire år, men en SFF kan beholde sin støtte inntil 10 år.

Hovedkriteriet når søknadene bedømmes, er vitenskapelig kvalitet på høyt nivå etter internasjonal standard. Dette ufravikelige kravet gjelder både for den planlagte forskningen og for vitenskapelige nøkkelpersonell. Forskerutdanning og internasjonalt samarbeid er viktige delmål. Den grundige vurderingsprosessen med internasjonal ekspertise i to runder, sikrer SFFene høy legitimitet også i akademiske miljøer.

UiO kom ikke så godt i gang i første SFF-tildelingsrunde, men har tatt igjen senere og legger nå stor vekt på å forberede gode søknader. Av 150 søknader til fjerde SFF-runde, gjenstår 34. Blant disse finalistene er 13 søk-





nader fra UiO-fakulteter, og fem fakulteter venter spent på avgjørelsen medio mars 2017. Erfaringen er at slike sentre gir positive ringvirkninger for det fagmiljøet de er integrert i. Søkere fra et SFF-miljø lykkes også ofte med å hente store forskningsmidler fra andre kilder, eksempelvis viser NFRs tall at tre av fem norske ERC-bevilgninger havner i SFF-miljøer.

SFI, FME, SFU

SFI-ordningen skal styrke innovasjon gjennom satsing på langsiktig forskning i et nært samarbeid mellom FoU-aktive bedrifter og fremstående forskningsmiljøer, og utvikle kompetanse på høyt internasjonalt nivå på områder som er viktig for innovasjon og verdiskaping. Ordningen omfatter teknologioverføring, internasjonalisering og forskerutdanning, og sentrene etableres for en periode på maksimalt åtte år.

UiO har så langt kun fått to SFI-tildelinger av de 38 som er gitt siden ordningen ble opprettet i 2005, men er – eller har vært – deltaker i syv andre.

Forskningsrådets FME-ordning har så langt finansiert 19 sentre, men ingen på UiO. UiOs energiforskere deltar imidlertid i seks FME-sentre med andre institusjoner som vertskap. Disse forskningssentrene for miljøvennlig energi støtter langsiktig forskning på fornybar energi, energieffektivisering, CO₂-håndtering og samfunnsvitenskap knyttet til energi som skjer i samarbeid mellom forskningsmiljøer, næringsliv og forvaltning. Også for FMEene er internasjonalt samarbeid og forskerutdanning viktige oppgaver. Potensial for kompetanseutvikling, innovasjon og verdiskaping og vitenskapelig kvalitet på høyt internasjonalt nivå er forutsetninger for



støtte. Et FME-senter kan beholde bevilgningen i inntil åtte år.

Status som senter for fremragende utdanning (SFU) tildeles av NOKUT til miljøer som allerede kan oppvise fremragende kvalitet og innovativ praksis i utdanningen, og som har gode planer for videreutvikling og innovasjon. Et viktig krav til sentrene er formidling av oppnådde resultater og kunnskapsspredning. Det fins så langt åtte slike sentre i Norge, og UiO har to, ett på UV-fakultetet og ett på MN-fakultetet.

Andre prestisjetildelinger

Jahre-stiftelsens tradisjonsrike priser er de senere år supplert med en rekke andre større priser og bevilgninger til ulike formål innen akademien. Noen er æresbevisninger til enkeltpersoner for tidligere bragder, mens for eksempel Kavli-stiftelsen, KG Jebsens stiftelse og Olav Thon Stiftelsen også gir betydelige bevilgninger til å bygge opp og styrke fagmiljøer med lovende potensial. Utlysninger er norske, nordiske eller internasjonale. UiO har i dag seks KG Jebsen-støttede miljøer på Det medisinske fakultetet (inkl. OUS), og Olav Thon Stiftelsen har også støttet naturvitenskapelige utdanningsmiljøer som har utmerket seg ved UiO.

Verdensledende forskningsmiljøer

Langtidsplanen for forskning og utdanning introduserte ordningen med «verdensledende miljøer», og i statsbudsjettet for 2015 fikk UiO 31,2 millioner til fem miljøer prioritert gjennom en grundig, intern prosess.

Fagmiljøene kommer fra medisin, økonomi, materialvitenskap og nanoteknologi, psykologi og språkfag, og

tematisk ligger de innenfor universitetets tverrfaglige satsinger. Midlene skal primært benyttes til rekruttering av internasjonale toppforskere.

- Livsløpsendringer i hjerne og kognisjon (LCBC)
- Senter for flerspråklighet (MultiLing)
- Senter for immunregulering (CIR)
- Senter for materialvitenskap og nanoteknologi (SMN)
- Senter for studier av likhet, sosial organisering og økonomisk utvikling (ESOP)

Effekten av senteretableringer og faglige prioriteringer – erfaringer og muligheter

Opprettelsen av ulike sentre der fagmiljøer som utmerker seg innen utdanning, forskning eller innovasjon tildeles ekstra ressurser for en periode for å løfte seg ytterligere, har samlet sett tegnet bildet av UiOs vitenskapelige landskap langt tydeligere. Ulike spissmiljøer ved UiO kan summeres til å utgjøre rundt 20. Inkluderer tverrfaglige satsingsområder, MNs endringsmiljøer og prioriterte utviklingsmiljøer ved andre fakulteter, er tallet langt høyere.

Et senter som «nedlegges» etter 8-10 år, har sannsynligvis også oppnådd en annen posisjon i sitt internasjonale fagmiljø og identifisert fremtidige forskningsprosjekter eller felles utdanningsprogrammer med nye samarbeidspartnere, selv om senterstatusen er utløpt. Så langt har UiO rundt 10 toppsentre som er faset ut.

Om ulikhetene mellom de som lykkes med sine søknader og de som ikke søker eller ikke når opp, skaper problemer, vet vi lite. Den interne høringsrunden som ble gjennomført for SAB våren 2016, viste en overveiende tilslutning til fortsatt faglig prioritering, og mange fakulteter gir i sine tilbakemeldinger i høringen uttrykk for positive erfaringer, selv om det er krevende prosesser. Etter 10 år med faglige prioriteringer og med stadig flere eksterne muligheter for støtte til faglige løft, er tiden moden for å se nærmere på hva det har betydd på godt og vondt og hva det kan åpne av nye muligheter for institusjonen sett under ett.

SAB mener universitetet må vie mer oppmerksomhet til det som allerede er identifisert som unikt og fremragende ved UiO. Det er institusjonens viktigste fundament om UiO skal bygge en tydeligere nasjonal og internasjonal profil. Faglige prioriteringer er først og fremst gjennomført innenfor hvert fakultet og med beskjeden støtte til noen tverrfaglige områder i 2007–2009. Da universitetsstyret gjorde sine beslutninger om oppfølging etter SAB-prosessen i juni 2016, ble det samtidig besluttet å oppsummere UiOs erfaringer fra faglige prioriteringer så langt innenfor inneværende strategiperiode (se vedlegg 6, vedtakspunkt A). En ny universitetsledelse må sette sitt preg på hvordan dette skal gjøres. ■

KAPITTEL 6

Forenklinger og administrativ fornyelse

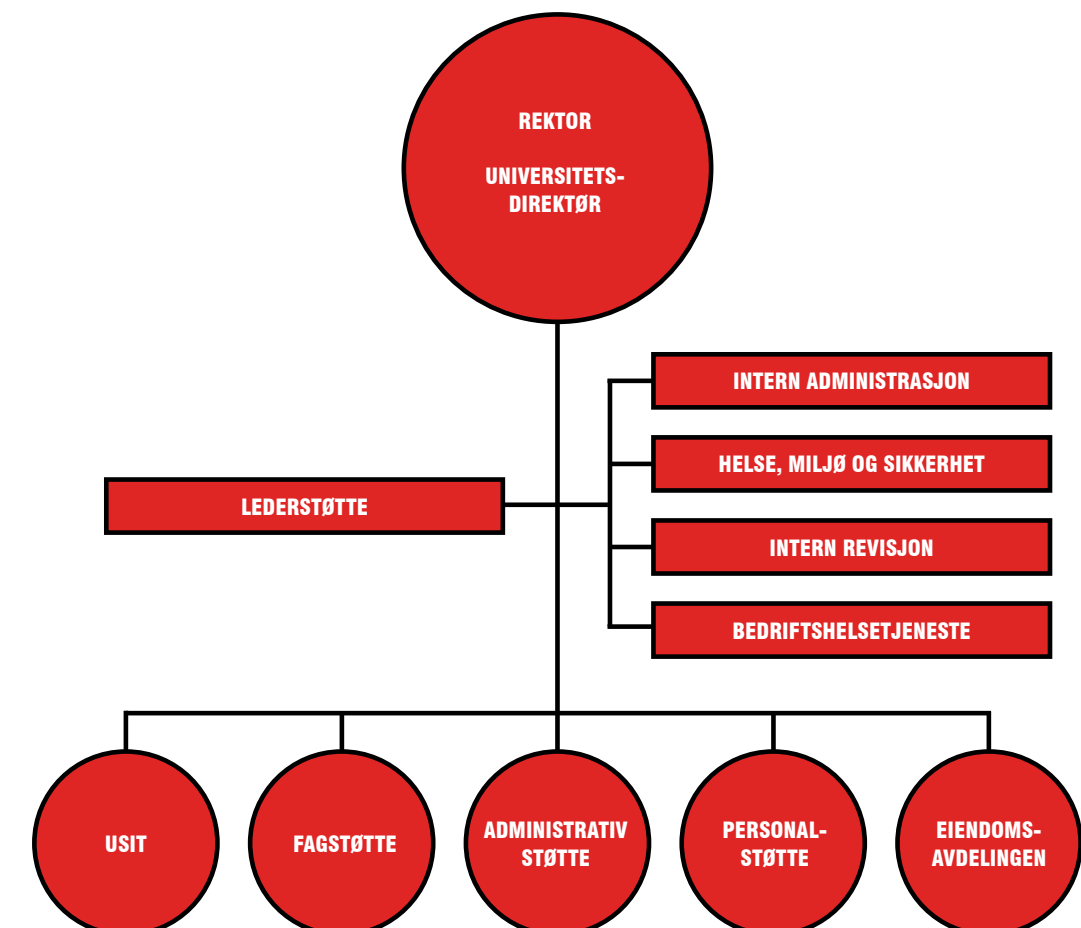
Strategi 2020 vier to kapitler til mål og tiltak for å styrke UiOs handlekraft der både personalpolitikk, ressursprioriteringer og administrative forbedringer inngår. På noen områder er det gjort betydelige løft i strategiperioden, men viktige tiltak er fortsatt under arbeid og nye utfordringer venter.

6.1 Prosjekt *Internt handlingsrom (IHR)*

Jevnlig rettes et kritisk blikk mot forholdstallet mellom vitenskapelige og administrativt tilsatte ved norske universiteter. UiO har både en sentral administrasjon for hele institusjonen og administrasjon på flere nivåer ved de store fakultetene. Jakten på effektiv samhandling og gode administrative rutiner pågår kontinuerlig. Nye digitale verktøy er en sterk endringsdriver på alle arbeidsområder, og iblant er det behov for en grunnleggende gjennomgang for å kvalitetssikre administrative arbeidsprosesser og for å vurdere om ressursene er riktig plassert og dimensjonert. IHR er en slik prosess – den første på mange år.

Kort tid før **Strategi 2020** ble vedtatt, la *Handlingsromutvalget* frem sin innstilling²³. Utredningen – bestilt av Kunnskapsdepartementet – tok for seg de senere års økonomiske utvikling ved norske universiteter og høyskoler. Tross økonomisk vekst i sektoren, opplevde institusjonene en økende ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Utvalget gir dem delvis rett i at det er slik, men pekte samtidig på det ansvaret institusjonene selv har for å sikre handlingsrom for faglig kvalitet og fornyelse innenfor egne budsjettammer.

Prosjektet *Internt handlingsrom (IHR)* var UiOs respons på Handlingsromutvalgets utfordring. I Strategi 2020 ble målet formulert slik: «Universitetet i Oslo skal for-



²³⁾ «Handlingsrom for kvalitet» – se https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/rapporter/handlingsrom_for_kvalitet.pdf

valte sine samlede ressurser offensivt, slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktiviteten». IHR-prosjektet ble igangsatt sommeren 2010 og pågikk i tre år. Realisering av prioriterte tiltak pågår fortsatt, men nå som et linjeansvar på fakultetene og i den nye sentrale organisasjonen som ble etablert fra 1.1.2014. UiO:Ledelsen og støtteenheter heter den – forkortet LOS.

Hva handlet så IHR om? Hovedmålet var å frigjøre midler fra administrativ virksomhet gjennom forenkling og standardisering. Roller og ansvars plassering i en rekke administrative arbeidsprosesser ble kartlagt og analysert, og etter et omfattende «dypdykk» innførte universitetsstyret «nærhetsmodellen» høsten 2012. Modellen ga fagmiljøene et mer helhetlig, strategisk ansvar for egen virksomhet og åpnet for forenklinger og lokalt tilpassede, administrative løsninger. Frigjorte ressurser skulle gå til faglig virksomhet, og i løpet av tre år ble til sammen 50 millioner kroner overført fra den sentrale administrasjonen til fakultetene som en permanent forsterkning. Rådgivning og service overfor fagmiljøene ble vektlagt sentralt, i tillegg til ivaretagelse av områder med opplagte stordriftsfordeler eller behov for ekspertkompetanse. Gjennom årlige brukerundersøkelser tilpasses sentral service til fagmiljøenes ulike behov.

Nærhetsmodellen er godt mottatt, men byr på utfordringer når det gjelder å sikre profesjonell, administrativ kompetanse for de minste fakultetene. Ett særlig kritisk område er forskerstøtte knyttet til å søke EU-programmer og håndtere EU-støttede prosjekter med administrativt ansvar lagt til UiO. Et eget prosjekt er iverksatt for å løse dette²².

Skal IHR-prosjektet få den tiltenkte effekten, må fakultetene utnytte den økte friheten til å styrke sin faglige aktivitet. Dekanene må både ta større administrativt ansvar for eget fakultet og bidra til gode fellesløsninger når nærhetsmodellens prinsipper trenger tilpasning for å få alle med. For universitetsledelsen nødvendiggjør den nye modellen gode styringsdata og tett dialog med hvert enkelt fakultet, og at samordning for å ta store fellesløft i større grad må skje gjennom fellesprosjekter og spleiselag.

6.2 Intern ressursfordeling og ansvar for faglig fornyelse

Universitetets interne fordelingsmodell legger i praksis det største ansvaret for den faglige budsjettfordelingen på fakultets- og instituttnivå. Her veies ressursene til undervisning og forskning mot hverandre. I tillegg til de 50 millionene som er overført fra administrasjon til fag, er utdanningskvalitet prioritert høyere ved de siste

års fordelinger, og tiltaksansvaret er presisert gjennom IHR-prosessen og i de årlige årspandokumentene som universitetsstyret vedtar.

Gjennom SAB-prosessen påpekes faren for at faglig fornyelse hemmes ved at styret og den sentrale ledelsen ved UiO har tradisjon for å fordele ut det meste av budsjettmidlene, slik at de selv sitter igjen med svært begrenset, økonomisk incentiv- og investeringskraft. Oppstår det behov for rask reaksjon for å realisere et tiltak midt i et budsjettår, oppleves det interne samspillet ofte som ad hoc og tilfeldig. Det etterlyses en kultur for bedre og mer avklart strategisk samhandling mellom nivåene.

Da statsråden mottok rapporten fra Handlingsromutvalget våren 2010, etterlyste hun en grundigere diskusjon om forholdet mellom overordnet styring og faglig frihet i akademia og en nærmere utdyping av hva som gjør det vanskelig å foreta prioriteringer²³.

SAB-rapporten berører samme tema og oppfatter at UiO ikke utnytter sin faglige autonomi godt nok. Panelet mener faglig fornyelse og faglig konsentrasjon må få mer oppmerksomhet på alle organisatoriske nivåer. Deres oppskrift er å invitere til kreativitet i interne faglige diskusjoner der alle kan engasjere seg. Faglig kvalitet må være styrende og prioriteringsprosessene åpne, med gode arenaer for medvirkning underveis og solid forankring av avgjørende beslutninger om faglige veivalg.

MN-fakultetets arbeid for å definere «endringssmiljøer» og utvelgelsen av de fem «verdensledende» miljøene ved UiO i 2015, er eksempler på slike prosesser, men SAB er også opptatt av at ideer og initiativ i mindre skala systematisk testes ut og at nye tverrfaglige muligheter utforskes. SAB anbefaler bruk av eksterne – gjerne internasjonale – evalueringer som vurderer UiOs potensial for eksellens på et område mot andre aktører. Det må avsettes ressurser til dette, og ledere lokalt og sentralt må være pådrivere.

Alle disse utfordringene fanges opp i den gjennomgangen Arbeidsgruppe 4 (G4) gjør av UiO organisasjons- og beslutningsstruktur i sin rapport. Behov for bedre faglig samhandling mellom nivåene er et gjennomgående tema, som også alle de tre andre arbeidsgruppene peker på. I tillegg til at G4 anbefaler å avsette ressurser for fornyelse på flere nivåer, påpekes også lederansvaret for å gi de faglige utviklings- og prioriteringsprosessene en form som både engasjerer og konkluderer. Da universitetsstyret gjorde sine vedtak om SAB-oppfølgningen i juni 2016, handlet to punkter om hvordan dette skal følges opp i en ny ledelsesplattform og i kommende budsjettarbeid (se vedlegg 6, vedtakspunkt G og H).



6.3 Intern styring og ledelse. Forenklinger Mer fokuserte og faktabaserte styringsprosesser

Intern styring ved UiO følger et fast årshjul tilpasset formelle rapporteringsfrister og KDs opplegg for styring av institusjonene. Fakultetene, museene og UB (og enkelte andre enheter) mottar sitt første «disponeringsskriv» for kommende år etter styrets budsjettvedtak i juni. Styret vedtar samtidig årsplanen for de kommende tre arbeidsårene. Endelig disponeringsskriv kommer senhøstes, etter at Statsbudsjettet er vedtatt.

Plandialog kalles de formelle, årlige internmøtene mellom ledelsen og neste nivå der mål og resultater gjennomgås og fremtidsperspektiver og kommende utfordringer drøftes. Det rapporteres internt hvert tertial på fastlagte styringsindikatorer. Så suppleres dette av hyppig uformell kontakt om smått og stort gjennom året – inkludert faste møter, budsjettdiskusjoner og seminarer om ulike tema.

Den interne virksomhets- og økonomistyringen er i langt større grad enn tidligere basert på et omforent faktagrunnlag. *Virksomhets- og økonomistyring* (VØS) ble etablert innenfor Enhet for lederstøtte fra 2015, og kompetansen og kapasiteten for statistikk og analyse har fått et betydelig løft. Som et resultat av IHR-prosjektet er det også gjort justeringer og forenklinger i virksomhetsrapporteringen. Årsplanen har fått et treårsperspektiv der oppmerksomheten primært rettes mot tiltak for å initiere eller realisere endringer eller for å gjennomføre felles tiltak der hele institusjonen mobiliseres.

SAB-rapporten og oppfølgingsprosessen har vært tema i en rekke fora siden høsten 2014. Forut for høringen våren 2016, var det presentasjoner og diskusjoner i til sammen 25 interne møter. SAB-prosessen har også bidratt til at enkelte tema har fått særlig oppmerksomhet i Årsplan og budsjett i 2016 og 2017.

Administrative forenklinger i mindre skala – noen eksempler:

- Omorganisering av økonomifunksjonen og bruk av felles metodikk og arbeidsprosesser for økonomistyring. *Forbedringseksempel: bedre økonomioppfølging av eksterntfinansierte prosjekter*
- Etablering av spesialistfunksjoner med felles ressurs-er fra flere nivåer. *Forbedringseksempel: et komplisert regelverk for foreldrepermisjoner håndteres korrekt og enhetlig*
- Digital prosessflyt innen tjenester med mange brukere (lønn, økonomi, innkjøp). Fokus på datakvalitet og prosess. *Forbedringseksempel: eBilag, eOpposering*
- Tilrettelegging av data og analyse for lokal bruk. *Forbedringseksempel: Datadelingsfunksjonen «Tableau» tas i bruk for økonomi, studieadministrasjon og forskningsadministrasjon. Verktøy for innkjøpsanalyse.*

Innkjøp

UiO har arbeidet målrettet for å forbedre innkjøpsprosessene etter kritiske kommentarer fra Riksrevisjonen noen år tilbake. UiO gjør innkjøp for ca. NOK 2,5 mrd.

²²) UiO:Forskerstøtte <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/bedre-forskerstotte/>

²³) Statsrådens pressemelding nr. 12/2010

årlig. I 2015 ble det gjort 51 541 bestillinger gjennom bestillersystemet. God opplæring og systematisk styring og kontroll av at lover og forskrifter etterleves, har resultert i to innkjøpspriser: DIFIs anskaffelsespris for digitalisering i 2014 og den samme anskaffelsesprisen for god styring i 2016. Det systematiske arbeidet har gitt besparelser beregnet til i underkant av NOK 100 mill. når de fire siste årenes innkjøp summeres. I tillegg er etikk og miljøaspektene innarbeidet i anskaffelsesprosessene.

6.4 Rekruttering, karriereutvikling og arbeidsmiljø

Nødvendigheten av et kvalitetsløft for UiO som arbeidsgiver presiseres i Strategi 2020. Det er et omfattende utviklingsområde som både handler om medarbeidernes faglige utvikling og karriereløp, om å fornye universitetets rekrutteringspolitikk og -strategi og om universitetets miljøenes fysiske og psykososiale arbeidsmiljø. Lederutvikling, intern kulturbygging og sikkerhet er tema på samme dagsorden.

SAB er særlig opptatt av rekruttering og foredling av talent i de vitenskapelige miljøene. Ved UiO har hvert fakultet tradisjonelt definert sin egen rekrutteringspolitikk, noe SAB mener er utilstrekkelig for et universitet med UiOs ambisjoner. SAB anbefaler en felles rekrutteringsstrategi for hele universitetet, med vekt på å tiltrekke seg forskertalenter som har internasjonalt format og ambisjoner – uansett fagfelt. Når yngre forskere ansettes, må de også få hjelp til videre karriereutvikling.

De interne utviklingsprosessene som er igangsatt, berører betingelser og gjensidige forventninger mellom den enkelte medarbeider og UiO som arbeidsgiver. Gamle tradisjoner ligger dypt i institusjonskulturen og i et avtalt samspill mellom institusjonen og de tillitsvalgte. Viktige endringer må forankres gjennom drøftinger og forhandlinger, og prosessene vil ta tid.

Rekruttering

Internasjonale sammenlikninger viser at norske universiteter skiller seg fra mange utenlandske universiteter når det gjelder personalpolitikk og -forvaltning. Stor oppmerksomhet om midlertidige ansettelser og krevende enkeltsaker har overskygget mange andre utfordringer. Men i 2015 løftet Universitets- og høyskolerådet karrieropolitikk for vitenskapelig personale i et internt dokument der temaet belyses i større bredde. Et «inspirasjonsdokument for sektoren» ble det kalt, og det kom på et beleilig tidspunkt for UiO.

At personalpolitikk er et viktig fornyelsesfelt på UiO, er det liten dissens om. Det pågår et generasjonsskifte, og academia må kunne konkurrere med andre sektorer

om unge, dyktige mennesker som kan velge. Alle ønsker seg til det beste fagmiljøet, men de ser også etter en attraktiv arbeidsgiver og krysser gjerne landegrensene for å finne det.

UiOs medarbeidere utgjør i 2016 til sammen 6 600 årsverk (DBH-tall²⁴) – et tall som har økt med rundt 10 % på fem år. Sett under ett blir medarbeiderstaben yngre og mer internasjonal. DBH-tallene viser også at aldersgjennomsnittet har gått ned fra 45 år i 2012 til 42 år i 2016. Interne tall viser at andelen ansatte med utenlandsk statsborgerskap har økt fra ca. 15 % i 2010 til drøyt 20 % i 2015. Det siste innebærer at UiO i gjennomsnitt får mer enn 50 nye ansatte med utenlandsk bakgrunn hvert år. I 2014 kom nærmere 40 % av nye stipendiater ved UiO fra utlandet. Tallene for utenlandske studenter følger en tilsvarende kurve.

Forberedelsene til en ny rekrutteringsstrategi for universitetet har pågått lenge. I SAB-oppfølgingsprosessen var dette ett av de viktigste tiltakene fremhevet av Arbeidsgruppen for forskningskvalitet (G2). Det bidro til høyere prioritering av arbeidet. Et utkast forelå i mai 2016. Etter drøfting i en rekke fora, legges ny rekrutteringsstrategi frem for styret i 2017. Samtidig har UiO anskaffet et nytt digitalt rekrutteringssystem og tar nå systemet i bruk på alle enheter. For søkerne blir det enklere å søke stillinger ved UiO, men i tillegg forenkles og effektiviseres søknadsbehandlingen, og systemet vil generere nyttig statistikk for fremtidige forbedringer. Tidsbruken skal ned og gode erfaringer deles mellom fagmiljøene.

International Staff Mobility Office (ISMO)

Oslo kommune planlegger etablering av et internasjonalt hus i 2017, Oslo International House (OIH). Stedet skal være et felles servicesenter som samler tjenester for høyt kvalifiserte utlendinger som kommer til Oslo for arbeid eller studier. UiO har behov for å styrke mottaksapparatet for utenlandske forskere og hilser derfor kommunens tiltak velkommen. Samlokalisering og samarbeid med Oslo kommune kan gi mange fordeler, og et felles, internasjonalt hus vil forenkle etableringen i Norge for en gruppe svært ettertraktede medarbeidere. UiO har opprettet et internt prosjekt for å samordne egen innsats bedre: International Staff Mobility Office (ISMO). Denne enheten flyttes til OIH når huset er klart.

Prosjekt helhetlig karrieropolitikk

Karrieropolitikk for vitenskapelig ansatte kommer høyere på agendaen når en institusjon vil forbedre sin internasjonale konkurransedyktighet slik UiO ønsker. UiO har i dag ingen systematisk tilrettelegging for akademisk

karriereutvikling, men ansatser fins ved enkelte av fakultetene. Behovet for mer helhetlig tenkning om karrierefremmende tiltak for hele universitetet understrekes av SAB – særlig viktig er det for unge forskere. Gjennom oppfølgingsarbeidet etter SAB gjentas behovet både av Arbeidsgruppen for forskningskvalitet (G2) og Arbeidsgruppen for organisasjons- og beslutningsstruktur (G4). Avdeling for personalstøtte og Avdeling for fagstøtte har sammen etablert Prosjekt helhetlig karrieropolitikk med et mandat som nylig er godkjent. Etter en innledende kartlegging av teori og praksis for området, er syv sentrale oppmerksomhetsområder identifisert:

1. Karriereveier, karrierefaser og stillingsstruktur
2. Karriereveiledning – støtte til realistisk og informert karriereplanlegging
3. Mobilitet – i karriereperspektiv
4. Kompetanseutviklingstilbud til støtte for karriereutviklingen
5. Undervisningsinnsats – anerkjennelse, merittering og videreutvikling
6. Startfasen i ny stilling – komme godt og raskt i gang
7. Midlertidighet – reduksjon av uønsket midlertidighet og bedre forutsigbarhet for midlertidig tilsatte

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser («ARK»)

Et helhetlig opplegg for gjennomføring av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren i Norge. Det er et verktøy for kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø bygd på god innsikt i utfordringer som kjennetegner akademiske miljøer. UiO har nylig tatt verktøyet i bruk, og ved utgangen av 2016 har 13 enheter med til sammen 5500 ansatte gjennomført ARK. Planen er å undersøke arbeidsmiljøet over hele universitetet med 2-3 års mellomrom og iverksette nødvendige tiltak lokalt. Tiltaksbehov sorteres etter tema. Så langt viser resultatene på makronivå et tydelig behov for grep som styrker følelsen av tilhørighet – det etterlyses bedre informasjon og mer kommunikasjon og samhandling i allmøter, seminarer eller faglige samlinger. Mer tverrfaglig samarbeid etterspørres, og mange ønsker bedre muligheter for kompetanseutvikling.

ARK er et viktig lederverktøy for alle enheter, og lokal leder er ansvarlig for oppfølging i samråd med LAMU.

6.5 HMS og beredskap

Universitetet i Oslo har en ambisjon om å være blant de ledende virksomheter på HMS og beredskap i Norge. En styrking av HMS og beredskap, både sentralt og lokalt, ble innledet med etableringen av ny, sentral enhet fra 1.7.2015.

I sikkerhets- og beredskapssammenheng er UiO på størrelse med en middels stor norsk by med ansvar for 35 000 personer, og godt over 100 bygninger som rommer alt fra nasjonale kulturskatter (eks. Vikingskipene) til svært avanserte laboratorier.

Satsingen innebærer tydeliggjøring av roller og ansvarsforhold, oppdatering av ROS-analyser og beredskapsplanverk med tilhørende, omfattende kompetansebygging og årlige, relevante øvelser. Fakultetene, museene og enheter med direkte rapportering til UiO-ledelsen sentralt, skal alle ha HMS og beredskapssystemer i tråd med kravene i styringssystemene – og en robust, lokal organisasjon for å forebygge og håndtere hendelser og sikre et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø. UiO har en aktiv og engasjert sentral beredskapsledelse, ledet av universitetsdirektøren, som fungerer som pådriver i et kontinuerlig utviklingsarbeid.

Enheten er tillagt ansvaret for å ivareta premissgiver- og kontrolleroppgavene for universitetsdirektøren og ledes av en direktør for HMS og beredskap. Den sentrale enheten er gitt ansvar for å rådgi linjelederne innen HMS og beredskapsarbeid, og være kontaktpunkt mot lokale ressurser innen området. Premissgiver- og kontrolleroppgavene omfatter også brannvern og strålevern.

Enheten har syv årsverk. Mål og aktiviteter er konkretisert med utgangspunkt i Arbeidsmiljøloven og kravene i KDs årlige tildelingsbrev, samt i interne styringsdokumenter.

6.6 Administrativ IT

En opptelling av UiOs tekniske og administrative IT-systemer viser at i underkant av 50 små og store administrative IT-systemer er i bruk, og i 2015 ble de samlede driftskostnadene beregnet til rundt 70 millioner. Denne digitale infrastrukturen er bygd opp over år, ofte som følge av nye eksterne krav eller endringer i lov og regelverk. Side ved side fungerer egenutviklede systemer, innkjøpte systemer for intern UiO-bruk og store felles-systemer for alle eller noen av sektorens institusjoner. De gamle universitetene har gjort flere IT-systemkjøp i fellesskap, og enkelte av dem har felles driftsløsninger. Universitetets IT-senter, USIT, representerer et viktig kompetansemiljø som ivaretar en rekke drifts- og utviklingsoppgaver for hele UH-sektoren i tillegg til UiO.

SKAIT

I kjølvannet av IHR-prosjektet besluttet universitetsstyret i 2012 å opprette Strategisk koordineringsgruppe for administrativ IT (SKAIT). SKAIT har som oppgave å ivareta helheten på dette området og sikre brukervennlige og kostnadseffektive løsninger. Gruppen skal også se fremover og utarbeide langtidspaner og langtidsbudsjett som sikrer og prioriterer videre utvikling. Ansvarsplasserin-

²⁴) Tallet inkluderer stipendiater og post doc.

gen for systemene, både faglig og økonomisk, er gjennomgått og definert, og SKAIT har klassifisert alle systemene i tre grupper etter viktighet og omfang. Beslutningsansvaret når noe skal fornyes eller endres, er presisert for å sikre nødvendig sammenheng mellom systemene og en helhetlig struktur som bygger på entydig plassering av autoritative data som mange av systemene benytter.

Tre store, ressurskrevende prosjekter pågår: Digital eksamen, nytt saks- og arkivsystem (eSak) og nytt økonomi- og lønssystem (ERP). Noen av disse prosjektene er fellesløft for flere universiteter, der UiOs medvirkning ivaretas gjennom SKAIT både når det gjelder deltakelse i arbeidsgrupper og finansiering. Alle disse prosjektene er av en størrelse som også krever ledelsesoppfølging og styrebeslutninger.

Digital eksamen

Digital eksamen er allerede omtalt i kapittel 5.2 som et viktig utdanningskvalitetstiltak for UiO, og Det juridiske fakultet fremhever det som et av sine viktigste utviklings-tiltak i strategiperioden. Prosjektet ble igangsatt sommeren 2013, og målet var å gjøre alle eksamener papirløse – for studentene og for fagmiljøet, eksamensadministratorer og sensorer. JUS var pilotfakultet høsten 2015.

Med godt over 27 000 studenter er det en gigantisk utfordring å digitalisere alle eksamener ved UiO. Studentene er fordelt på 2500 fagemner, og mange tar flere eksamener årlig. Den store faglige spredningen innebærer også store ulikheter i eksamensformer og -tradisjoner. Digitaliseringen krever en mer enhetlig hovedstruktur og innebærer endringer i arbeidsmåtene for mange brukere.

Eksamen er en begivenhet med mye stress, og løsningen må være robust nok til å tåle det. Det fantes ingen gode kommersielle IT-løsninger som kunne benyttes, så nybrottsarbeidet har vært betydelig. I 2017 vil antallet digitale eksamensavviklinger være rundt 40 000 (ca. 70 % av totalt årlig antall).

BOTT-samarbeidet

De to andre store prosjektene (eSak og ERP) hører begge hjemme innenfor det såkalte «BOTT-samarbeidet». Forkortelsen betyr at universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø deltar (kan hende inkluderes også NMBU på Ås etter hvert).

Universitetssamarbeidet om IT-systemer, som startet allerede på 1990-tallet, har vært både lærerikt og kostnadseffektivt. Universitetene er store, komplekse institusjoner med betydelige, interne ulikheter og stor lokal handlefrihet. Hyllevare av administrative IT-systemer kommer ofte til kort, og det har tatt tid å bli profesjonelle innkjøpere med entydige kravspesifikasjoner når noe skal fornyes.

Mer digitaliserte arbeidsprosesser gjør at IT-systemer ikke lenger er et samarbeid kun for institusjonenes IT-avdelinger, og mange flere typer brukere må trekkes inn på et tidlig tidspunkt ved endringer. Fire fellesutfordringer er identifisert innenfor BOTT-samarbeidet:

- Fornøyelse av kontrakter/nye anbud på administrative systemer for økonomi og personal (ERP)
- Samarbeidet mellom institusjon og samarbeids-tiltakene i sektoren (eks. FSAT, CHRISTIN, BIBSYS, Sigma 2 og Uninett)
- Utviklingen innen-IT drift (sikker lagring, big data etc.)
- Gode IT-løsninger for nye områder (digitalisering av flere arbeidsoppgaver og -prosesser).

Enterprise resource planning (ERP) er den internasjonale betegnelsen på programvare som støtter flere virksomhetsområder i en virksomhet. ERP er ikke nødvendigvis et produkt, men en beskrivelse av kvaliteten på integrasjonen mellom systemer. ERP-systemer inneholder ofte løpende oppdaterte data, felles databaser og enhetlige brukergrensesnitt på tvers av moduler. Gode ERP-løsninger bidrar til forbedringer i måloppnåelse, produktivitet og kvalitet og reduserer dobbeltarbeid.

For universitetene er tiden moden for å anskaffe nye felles systemer innen lønn, personal og økonomi, og innenfor BOTT-samarbeidet forberedes anbudsprosessen for dette. Alle avtaler knyttet til nåværende systemer går ut i 2018. Samarbeidet i 2016 og 2017 handler om kontrahering – deretter følger et knippe implementeringsprosjekter lokalt og i fellesskap.

Det siste prosjektet – eSak – er også et BOTT-prosjekt. Det handler om IT-systemer for saksbehandling og arkiv. Dagens ePhorte-system oppleves som et arkivdominert system med høy brukerterskel for mange, og alle institusjonene føler behov for at fagsystemenes behov må tillegges mer vekt og arkivfunksjonene ivaretas mer automatisk. eSak er planlagt med oppstart av hovedprosjekt i 2016.

IT for et fremragende universitet?

SAB-panelet er opptatt av digitalisering som verktøy for faglig fornyelse og samarbeid og omtaler ikke administrativ IT. Heller ikke i **Strategi 2020** har anvendelse av informasjonsteknologi for faglig utvikling fått noen tydelig plass, selv om digitaliseringen er en kraftfull endringsdriver som også åpner muligheter for samarbeid av den største betydning for et universitet som er geografisk plassert i den fremragende vitenskapens periferi.

Educause, en organisasjon der 1800 universiteter og høyere utdanningsinstitusjoner er med, samler mye kunnskap om hva som skjer med IT i høyere utdanning.

Innsikten er også relevant for forskning. Til den årlige Educause-konferansen kartlegges *Top 10 IT Issues*. I 2015 deltok 800 institusjoner i kartleggingen. Den viste at universitetene nå står ved et tydelig vendepunkt der IT ikke lenger sees på som teknologi og teknikk, men betraktes som en forutsetning for fornyelse av den faglige virksomheten. Institusjoner i frontlinjen utnytter disse mulighetene allerede, mens det store flertallet står midt i transformasjonsprosessen.

UiO har enkelte gode eksempler på fagmiljøer som bruker IT til grunnleggende endringer, men lite systematisk innsats for å utforske mulighetene. Mange forutsetninger er til stede, men det trengs en tydeligere ambisjon om å gjøre IT til et verktøy for faglig kvalitetsutvikling. I 2014 ble de interne rapportene «IT i utdanning» og «IT i forskning» lagt frem. De beskriver utfordringer og muligheter på hvert sitt område, og begge etterlyser tiltak for å koordinere og styrke IT-støtten for faglig utvikling. Senter for læring og utdanning – som er omtalt i kapittel 5.6 – vil kunne bli et viktig samlingspunkt for engasjerte faglærere også når det gjelder teknologistøttet undervisning. Men fortsatt mangler et overordnet grep der samspillet mellom IT og faglig aktivitet bevisst utforskes over tid og der fagmiljøenes erfaringer deles.

Museenes presentasjoner i kapittel 4 illustrerer hvordan digitaliseringen av deres samlinger åpner nytt forskningssamarbeid.

Tjenester for sensitive data (TSD)

TSD er et eksempel på en grunnleggende datasikringsfunksjon for forskning utviklet ved UiO de senere årene i samarbeid mellom USIT og flere fagmiljøer. Utgangspunktet var at sensitive forskningsdata – særlig innen medisin og andre helsefag – måtte beskyttes bedre. I tillegg til sikker lagring er det også utviklet avanserte beregningsløsninger og statistiske analyseverktøy for sensitive data, spørreskjema for innsamling av sensitive data med nettskjema, analyseverktøy for videoopptak og en portal for å sikre forskningsverktøy innen livsviten-skap. Det siste er svært viktig for UiOs store livsviten-skapssatsing.

6.7 Masterplan for UiOs eiendommer

Bygningsmassen som utgjør den fysiske rammen for undervisning og forskning ved UiO, har et stort spenn i alder og tilstandsgrad. Det er en blanding av bygg forvaltet i egen regi og leide lokaler²⁵. I tillegg til ordinære kontorarbeidsplasser, er det et stort innslag av spesial-lokaler, mange steder med avansert utstyr helt avgjørende for den faglige virksomheten. I de 472 000 kvm

²⁵ Bygg forvaltet i egen regi: 472 000 kvm i 2015. Leide lokaler: 110 000 kvm fordelt på 51 leieavtaler i 2015.

²⁶ <http://www.uio.no/om/strategi/dokumenter/uio-masterplan-2015.pdf>



bygningsmasse som UiO selv forvalter, inngår bygg av høy arkitektonisk kvalitet og kulturbygg av stor nasjonal interesse. Hele 70 % av bygningene ble det knyttet en eller annen form for verneklause til i 2014 i Riksantikvarens nye bevaringsplan. Det betyr først og fremst restriksjoner for fasadeendringer, men gamle interiører er også vernet i enkelte bygg, og noen akser og plassdannelser på Blindern skal ikke endres. Sannsynligvis har ingen andre offentlige norske institusjoner en tilsvarende kombinasjon av tilhold i gamle, vernede bygg og forventninger om faglig oppdatering og eksellense, og i konkurransen på internasjonalt toppnivå er infrastruktur en avgjørende innsatsfaktor for mange fagfelt. Når det er sagt, er UiOs studenter og ansatte svært stolte av universitetets bygninger, og de trives generelt godt på campusområdene. Særlig Blindern har de senere årene fått en langt høyere parkmessig kvalitet enn tidligere, og uteområdene brukes mye av studentene.

UiOs nye masterplan, *Rom for et fremragende, grønt universitet – og for kunnskapsbyen Oslo*²⁶ gir en samlet oversikt over utfordringene knyttet til universitetets bygninger og infrastruktur. Planen ble vedtatt av universitetsstyret i juni 2015 og er en konkretisering av ambisjonene



i Strategi 2020 med prioriteringer i tråd med strategiens faglige mål. Behovet for fornyelse er stort og utfordringene mange. Alle UiOs tre store campusområder, Sentrum, Tøyen og Blindern, vil i betydelig grad endres de nærmeste årene, med positiv – og sterkt etterlengtet – effekt for mange av universitetets fagmiljøer.

Drøyt 20 % av universitetets årlige statsbevilgning brukes til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av lokaler. Likevel sliter UiO med et høyt vedlikeholdsetter-slep. Det omfatter både stort teknisk og stort funksjonelt endringsbehov på grunn av nye forskriftskrav og nye arbeidsformer.

Større nybygg for offentlige institusjoner i U&H-sektoren er underlagt et strengt regime for behovsvurdering og kvalitetssikring, med langvarige prosesser frem til innflytting. Arbeidet skjer i Statsbyggs regi, og institusjonen og aktuelle fagmiljøer er brukere. Når det gjelder oppgradering av den eksisterende bygningsmasse for de selvforvaltende institusjonene, er forholdet annerledes, og både ansvar og finansiering må avklares fra prosjekt til prosjekt. Vedlikeholdsprosjekter som skal håndteres av staten, prioriteres inn i den lange køen sammen med ønskede nybygg.

SAB-panelet er ikke opptatt av universitetets bygningsmasse, men som en viktig del av infrastrukturen for forskning og utdanning, har det stor betydning at ressursene også på dette området brukes smart og effektivt og med forståelse for de langsiktige konsekvensene av dagens investeringer eller av manglende tiltak. Pengene til faglig aktivitet og bygningsfornyelse hentes fra samme interne kasse.

Sammenheng mellom faglig aktivitet og fornyelse og et fagmiljøes lokaler og utstyr er også ofte ganske direkte. Tidkrevende prosesser kan sette sterkt tiltrengt, faglig fornyelse på vent år etter år. Når en byggesak både kan ta 10 og 15 år før realisering, er dette ganske lammende for et fagmiljø, og midlertidige løsninger blir nærmest

permanente. Samtidig utløser en forestående flytting til nye lokaler gjerne både nye utdanningsprogram, andre undervisningsformer eller etablering av nye forskergrupper som får tilgang til mer avansert vitenskapelig utstyr.

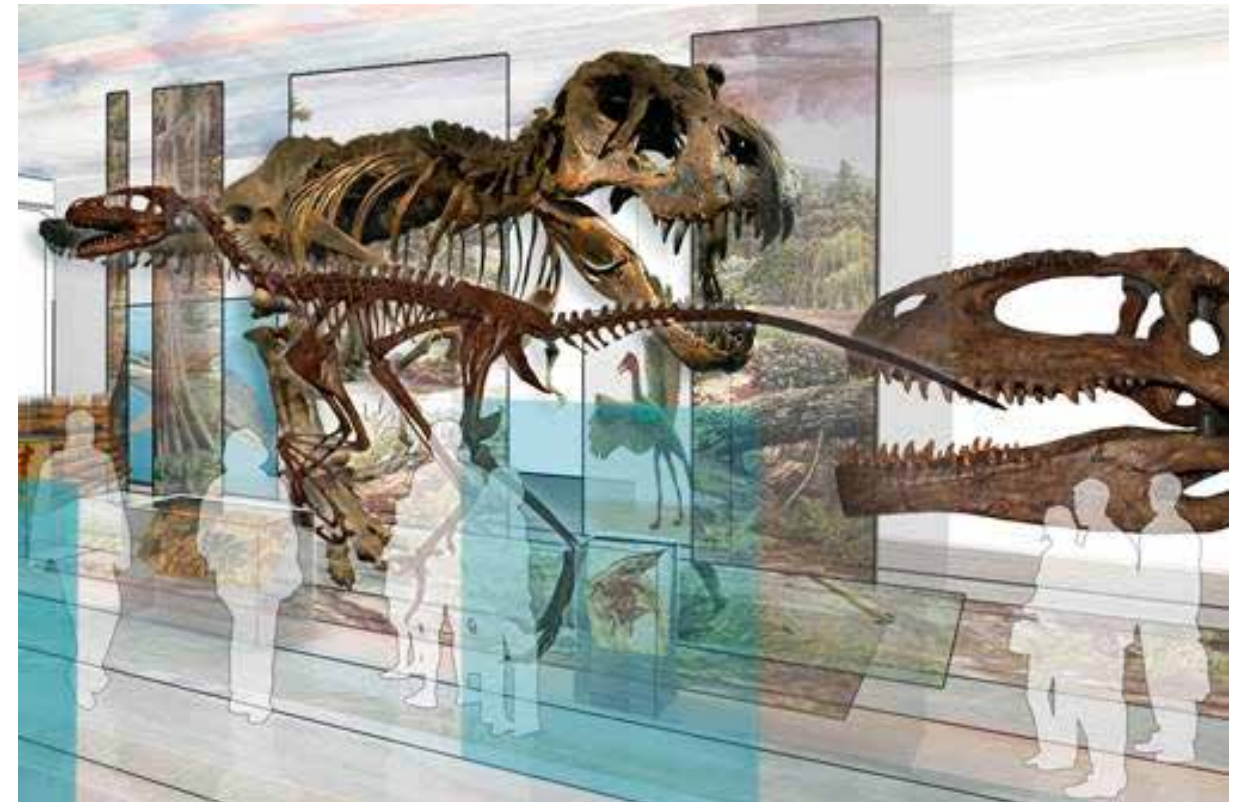
De senere årene har informatikk, kjemi, farmasi, jus, odontologi, Universitetsbiblioteket, begge museene og mange andre fagmiljøer ved UiO vært inne i ulike byggeprosesser som direkte utfordrer og inspirerer deres faglige virksomhet.

Store eksterne bevilgninger til toppforskning eller etablering av interne satsingsområder organiseres ofte i nye sentre med et legitimt ønske om samlokalisering. Det kan ta tid å skaffe hensiktsmessige lokaler, og det kan ha en kostbar dominoeffekt. Eiendomsavdelingen har bygd opp betydelig erfaring i tilrettelegging for faglig fornyelse og evne til å kommunisere hva faglige endringer faktisk vil innebære av fysiske fasiliteter. Avdelingens medarbeidere holder seg oppdatert på nye krav til læringsmiljø, forskningsarealer og magasinbygg og er viktige sparringspartnere i fagmiljøenes prosesser.

De senere årene har det vært viktig fremdrift i fire store, statlige nybyggprosjekter for UiO, og universitetsledelsen har vært sterkt engasjert i dem alle:

- Livsvitenskapsbygget på Gaustad
- Vikingtidsmuseet på Bygdøy
- Klinikkbbygg for Det odontologiske fakultet på Gaustad
- Utstillingsveksthus på Tøyen

Disse fire prosjektene har det felles at de skal gjennomføres i Statsbyggs regi og at de utløser faglig fornyelse. Klinikkbbygget er ennå ikke prosjektert, men utformingen av de andre har kommet så langt at de kan gis startbevilgninger i 2018. UiOs prioritering er i tråd med rekkefølgen over, men prislappene er svært forskjellige.



Et nytt stort leieprosjekt for Det juridiske fakultet ved Tullinløkka utløser også faglige endringer, men er først og fremst etterlengtet fordi fakultetets studenter og ansatte endelig blir samlokalisert og kan etablere et felles studie- og arbeidsmiljø. Innflytting for juristene vil sannsynligvis skje medio 2020. Den nye leieavtalen dekkes av UiO.

Det pågår opprusting av fire bygg på Øvre Blindern i Eiendomsavdelingens regi. På Tøyen skal Brøggers hus totalrenoveres for moderne utstillinger, og et nytt privatfinansiert klimahus skal bygges. Sammen med det etterlengtede utstillingsveksthuset vil dette bety en fag- og formidlingsrevolusjon for Naturhistorisk museum. Renoveringen av Brøggers hus er det største prosjektet UiO så langt har tatt ansvaret for selv, og det er et stort løft.

Det store Livsvitenskapsbygget på Gaustad skal blant annet huse fagmiljøer som flytter fra Nedre Blindern. Diskusjonen om etterbruk av de lokalene som tømmes, er i gang.

To mindre prosjekter illustrerer på hver sin måte endringer knyttet til den digitaliseringen som den faglige virksomheten står midt inne i: ombygging av Georg Sverdrups hus til flere studentarbeidsplasser (ferdig sommeren 2018) og tilrettelagte lokaler for digital eksamen (åpnet oktober 2016). Begge disse prosjektene åpner for og er begrunnet i ny faglig praksis som omtales andre steder i rapporten. Museenes arbeid med å digitalisere samlingene ville ikke vært mulig å fullføre uten et moderne magasinbygg, og UiOs store leiebygg på Økern er dekket innenfor egne budsjetttrammer. ■



KAPITTEL 7

Universitetets utvidede samfunnsrolle

Mange etterspør universitetenes bidrag til å forstå og møte morgendagens utfordringer, og UiO har de senere år opplevd en økt allmenn interesse for forskningsbasert kunnskapsproduksjon og innovasjon. Undervisningen endres, interessen for hva forskerne gjør, er stor, og kunnskapsutvekslingen tar nye former. Flere deltar både fra academia og fra andre deler av samfunnet. UiO nyter godt av at Oslo er en by med høyt utdannet befolkning og i økende grad internasjonalt orientert.

7.1 Kommunikasjon og kunnskapsutveksling

Mange av Strategi 2020s mål og tiltak forutsetter et mer utadventt universitet. Dialogen med omgivelsene har derfor vært høyt prioritert de senere årene – ikke minst har rektor selv vært meget aktiv både som foredragsholder og avisdebattant. Fremveksten av digitale kanaler har også åpnet for at kommunikasjonen kan skje på nye måter, og det er lettere å nå ut når ulike kommunikasjonsformer og -kanaler forsterker hverandre.

uio.no – Norges største nettsted

Universitetet fikk i 2011 nye nettsider med ny struktur, nye tekniske løsninger og felles policy for hele UiO på en rekke områder. Samtidig ble det bestemt at web-kommunikasjon skulle prioriteres både for institusjonell informasjon og for faglig formidling. Nettredaksjonen, som inkluderer fakultetene og museene, avveier UiOs behov for fellesstandarder mot fagmiljøenes frihet til egen profilering. Samarbeidet har gitt en sterkere felles bevissthet om nødvendigheten av at universitetet prioriterer god kommunikasjon. Fakultetenes kapasitet er styrket, og fakultetene og museene tar nå hovedansvaret for forskningsformidlingen på sine fagområder.

Undersøkelser gjennomført i 2013 og 2016 for å kartlegge om nettsidene tilfredsstiller brukernes behov, viser at 87 % finner det de er på jakt etter. Det er tett på målet som er satt til 90 %. Både bruken over tid av ulike enheters nettsider og effekten av forbedringstiltak følges nøye. En svakhet ved nettsidene er søkbarheten, men det arbeides med å forbedre dette, og Google-søk er effektivt også for interne UiO-sider fordi det aller meste er åpent tilgjengelig.

Ny kommunikasjonsstrategi

I juni 2015 var tiden moden for å vedta en felles kommunikasjonsstrategi. Det er et enkelt program med 10 mål som nå operasjonaliseres og koples mer direkte til UiOs sentrale strategiske mål.

Kommunikasjonen ved UiO skal bidra til:



1. Å belyse de store samfunnsutfordringene
2. Aktiv dialog og kontakt med samfunnet
3. Å gjøre UiOs toppforskning bedre kjent
4. Å løfte frem UiOs forskningsbaserte utdanning
5. At forskningsbasert kunnskap preger samfunnet
6. Å synliggjøre UiOs innovasjonskraft
7. At de beste søker seg til UiO
8. At vi samarbeider godt
9. Å styrke fellesskapet ved UiO
10. Å fremme universitetets kjerneverdier

Synlighet på nettet – ny konkurransearena

Rangeringen Webometrics har de siste årene målt universitetenes synlighet på nett. Blant alle europeiske universiteter ble UiO i juni 2016 rangert som nummer 11 og best i Norden. Universitetene i Norge og Norden lærer av hverandre og av andre store offentlige nettsteder. De beste amerikanske universitetene setter standarden også på dette området.

Nyheter spres fra universitetet sentralt og fra fakultetene og museene også på Facebook, Twitter, i nyhetsbrev og blogger og gjennom den daglige felles nettavisen forskning.no, som nå har en halv million lesere per måned.



To store, nye formidlingstiltak på UiO ble lansert i desember 2015: MN-fakultetets *titan.uio.no*²⁷ – en daglig forskningsnyhet og et ukentlig nyhetsbrev fra fakultetet, og HF-fakultetets *norgeshistorie.no*²⁸, et gratis nettsted med over 550 forskningsbaserte artikler om ulike tema fra steinalderen til i dag (også omtalt i kapittel 4).

UiO har også bidratt aktivt til at Store norske leksikon (SNL) nå er gratis tilgjengelig for alle på nett. Prossessen har omfattet flere faser frem til Foreningen Store norske leksikon ble etablert i 2014. Universitetene og flere andre organisasjoner er medlemmer i foreningen, og er således eiere av SNL. Antallet artikler er i underkant av 200 000 fordelt på fire verk: Store norske leksikon, Store medisinske leksikon, Norsk biografisk leksikon og Norsk kunstnerleksikon.

Rektors blogg og økt digital samhandling

Rektor startet som blogger i april 2010. Etter nesten syv år omfatter bloggen drøyt 650 ytringer på norsk eller engelsk – de fleste med dagsaktuelle tema. Mange innlegg deles – særlig på Facebook. Flere bidrar til å sikre presise og korrekte fakta, men temavalg, ytringenes politiske innhold og vinkling er rektors egne. Bloggen gir ofte et bakteppe for viktige hendelser eller spesielle saker – gjerne med en historisk forankring eller med en link til UiO. Rektor deler også gjerne sine refleksjoner etter begiven-

heter han selv tar del i. Erfaringen er at bloggen åpner for mange typer dialog og debatt også i andre medier.

Enkelte dekaner og en del professorer blogger også med utgangspunkt i sin hverdag ved UiO. På Facebook og Twitter opererer både fakulteter, institutter, sentre og satsinger ved siden av UiO som institusjon. Et økende antall enkeltpersoner deler innlegg eller uttrykker meninger om saker som berører UiOs virksomhet.

Det fins ingen oversikt over hvor mange som er aktive eller hvilket samlet nedslagsfelt alt dette har, men omverden inviteres inn i universitetets virksomhet og debatt på en helt annen måte enn det som tidligere var mulig. Medieovervåkingen viser at mange av UiOs forskere er aktive som skribenter, kommentatorer eller intervjuobjekter hver eneste dag. 47 siteringer ble registrert gjennomsnittlig per dag i 2015 – en økning fra 41 året før. Et godt oppslag fører gjerne til nye følgere på sosiale medier og til større ringvirkninger.

En skal heller ikke undervurdere effekten det har for stolthet over egen arbeidsplass og for å styrke «vi-følelsen» at nyheter og suksesshistorier umiddelbart deles internt på kryss og tvers.

Underholdning og faglig debatt – mer tilgjengelig for allmennheten

Store felles, faglige mønstringer er det flere av. UiO-festi-

valen på Blindern er størst med besøkstall som nærmer seg 10 000. Litteraturhuset er mye brukt for forskningsformidling og debatter om aktuelle tema, og når de store stjernene i vitenskapen kommer til Oslo, ønskes de gjerne velkommen til Universitetets aula i sentrum. Forskningsdagene i september har også stor UiO-deltakelse.

Cutting Edge har utviklet seg til å bli en stor, årlig begivenhet – i 2016 med nærmere 1500 besøkende. Arrangementet finner sted i Forskningsparken og er et samarbeid mellom Oslotech, Inven2 og Universitetet i Oslo. Næringslivet er en viktig målgruppe. Gjennom dagen presenteres ny teknologi og nye innovasjonsprosjekter, og verdiskapingspotensialet i Oslo-regionen diskuteres. Cutting Edge inngår i Oslo Innovation Week.

Bibliotekets nye rolle

Biblioteket beskriver i kapittel 4 hvordan virksomheten er endret. Digital tilgang til litteratur gjør det mulig å plassere bøker i magasinene, og der bokhyllene tidligere sto, blir det varierende typer arbeidsplasser for studenter – individuelle plasser eller for smågrupper. Realfagsbiblioteket, som ble åpnet i 2012, har vært en aktiv pådriver for å utvide bibliotekets rolle som formidlingsarena for natur- og realfag. Det fylles ofte rundt boklanseringer, foredrag, diskusjoner, og NRK P2 har funnet sitt favorittsendedest for det ukentlige radioprogrammet *Abels tårn* i EKKO i Vilhelm Bjerknes' hus.

Museenes transformasjon

De to store museene utgjør den viktigste kontaktflaten UiO har mot den yngre garde, og i 2016 var det samlede museumsbesøket på nærmere 1,4 mill. To punkter i **Strategi 2020** handler om museenes fremtidige rolle. Begge museene er midt inne i krevende endringsprosesser. Flytting av samlingene til nytt magasinbygg åpner endelig muligheten for en grunnleggende fornyelse av museenes formidling.

Universitetet og byen

Samarbeidet mellom vertsbyen Oslo og Universitetet i Oslo er de senere årene godt forankret i regelmessige møter mellom universitetsledelsen og byrådet. I tillegg er samarbeidsalliansen *Kunnskap Oslo* etablert som en fellesarena for alle byens kunnskapsinstitusjoner og -miljøer.

Alliansen vedtok i 2014 en kunnskapsstrategi for Oslo og etablerte deretter arbeidsgrupper for ulike tema. Prioriterte prosjekter gir samarbeidet mer konkret form. *Vertskap*, *Profilering* og *Innovasjon* er arbeidsgrupper der UiO deltar aktivt, og ett av de viktigste prosjektene for UiO er etableringen av *Oslo International House*, som skal gjøre det enklere for utlendinger å etablere seg i Oslo. UiO vil legge relevante tjenester dit.

Studentinnovasjon er et annet område for samar-

beid. Det har utviklet seg fra et UiO-initiativ i 2014 og 2015 til et Oslo-tiltak i 2016, der hele 17 utdanningsinstitusjoner er invitert til å delta, og er nå et tiltak under Innovasjonsgruppen i Kunnskap Oslo. *Campus Oslo* er et profileringsprosjekt med SiO som driver, der UiO, BI og HiOA deltar. Det skal synliggjøre Oslos kvaliteter som studiested, og prosjektleder tilsettes i 2017.

I samarbeidet mellom UiO og kommunen står utdanning helt sentralt. Oslo har lenge hatt en ambisiøs og vellykket skolepolitikk av stor betydning også for rekrutteringen til UiO. Gjennom ulike typer samarbeidsprosjekter supplerer UiO kommunens tilbud. Oslo-skolen er også en stor arbeidsplass – alltid på jakt etter gode lærere. Mange rekrutteres fra universitetet og får påfyll og etterutdanning på UiO. I UiOs lærerutdanning benyttes over 100 skoler i Oslo og Akershus til praksis. 20 ungdoms- og videregående skoler i Oslo og Akershus har fått en egen status som «universitetsskoler». Skolene er tilknyttet *ProTed* – landets første nasjonale senter for fremragende lærerutdanning. Universitetsskolene er et godt eksempel på hvordan UiOs samfunnsengasjement får betydning for vitenskap og kunnskapsutvikling på et viktig fagfelt.

Samarbeid med næringslivet

Det er naturlig nok stor variasjon på UiO i fagmiljøenes samarbeid med næringslivet. For noen fakulteter er fortsatt det viktigste samarbeidet knyttet til å sikre god arbeidslivsrelevans i studiene, mens for andre dominerer samarbeidet om forskning og innovasjon i omfang og viktighet.

Mye tyder imidlertid på et annet engasjementet enn tidligere for å finne frem til relevante samarbeidsaktører for flere fagområder, og for å gi samarbeidet en form og et innhold som har verdi for begge parter. Positive erfaringer i det små kan ha gitt mersmak for mange forskere, men UiO opplever også en økt interesse fra næringslivet selv og at nysgjerrigheten retter seg mot et litt bredere fagspekter enn før. Det har betydning at både Horisont 2020 og Norges forskningsråd i mange av sine utlysninger forutsetter samarbeid mellom akademien og næringslivet for å støtte et prosjekt. Alle fakultetene melder om konkrete planer for å styrke næringslivssamarbeidet fremover, og for noen har dette svært høy prioritet.

En opptelling viser at nærmere 430 bedrifter i 2015 har formalisert et samarbeid med UiO, og 17 store virksomheter har det med fagmiljøer ved flere fakulteter. Signaler som SAB-panelet formidlet, er likevel at mange fortsatt finner det krevende å komme i inngrep med UiO og at intern arbeidsdeling for relasjonsbygging og samarbeid ikke virker godt avklart. Denne utfordringen er høyt på universitetsledelsens agenda.

²⁷⁾ <https://titan.uio.no>

²⁸⁾ <http://www.norgeshistorie.no>

Omdømmet og eget selvbilde

UiO gjennomførte en ekstern omdømmeundersøkelse i 2008. Tilbakemeldingene var at universitetet burde utvikle en langt tydeligere profil og bli mer aktivt og relevant for det øvrige samfunn. En visjon om hvor universitetet vil være om ti år, ble etterlyst. Undersøkelsens metodikk ble kritisert, men på mange måter er Strategi 2020 et svar på de samme utfordringene – også på etterspørselen etter sterkere engasjement i samfunnsdebatt og forskningsformidling.

Mytene om UiO er slitesterke. I den grad det oppfattes ubehagelig at omdømmet ikke stemmer med eget selvbilde, er det universitetets egen jobb å korrigere inntrykket. Per i dag er det uklart om eller i hvilken grad nye aktiviteter og økt kommunikasjonsinnsats har endret omgivelsenes oppfatning av hva universitetet står for eller hvor det er på vei. Det er behov for bedre innsikt i hvilken effekt ulike kommunikasjonstiltak har når det gjelder å nå ut med viktige budskap om faglige endringer som finner sted, til ulike målgrupper.

7.2 Delaktighet i nasjonale og internasjonale hendelser. Innsikt og solidaritet

Strategi 2020 understreker at Universitetet i Oslo ønsker å ta et tydeligere ansvar for å bidra til å møte de store utfordringene verden står overfor. Klima, energi, helse, fattigdom og brudd på menneskerettigheter fremheves som tema som verken kjenner disiplingrenser eller geografiske grenser. Strategien inneholder også et klart ønske om å styrke dialogen og samarbeidet mellom universitetet og andre samfunnsaktører.

SAB-panelet sonderer mellom det de kaller et «inward-looking» og et «outward-looking» universitet. Den første typen kan gjerne ha mange samarbeidsrelasjoner og avtaler, men vil helst innpasse dem i sin egen etablerte struktur og tenkning. Den andre typen er langt mer åpen for – og lar seg påvirke av og responderer på – hva som faktisk skjer i samfunnet utenfor universitetet – lokalt, nasjonalt og internasjonalt. SAB oppfordrer UiO til å bli mer outward-looking. Kanskje beveger UiO seg allerede i en slik retning?

Akademisk engasjement i nasjonalt og internasjonalt hjelpearbeid

Gjennom *Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpesfond* (SAIH) har norske studenter og utdanningsinstitusjoner lang tradisjon for å bistå når vilkårene for utdanning og forskning settes under press og akademiske verdier settes til side. *Scholars at Risk* og *Students at Risk*

er nyere tiltak med samme hensikt. UiO har vært aktivt med på å knytte akademisk medvirkning til internasjonalt hjelpearbeid. De senere årene har aktiviteten ved UiO vært stor, og den er utvidet til å omfatte nye typer hendelser og tiltak.

Ekstremisme og terror – tverrfaglig mobilisering for økt forståelse

Terrorangrepet i Oslo den 22. juli 2011 rystet nasjonen dypt. UiO mobiliserte umiddelbart ressurspersoner fra mange fagfelt for å bidra til å forklare hva som kan utløse så groteske handlinger og til å forstå kompleksiteten og ulike typer konsekvenser av dem på kort og lang sikt. Forelesningsrekken «*Etter 22. juli*» var åpen for alle og ble sendt i Kunnskapskanalen på TV med høye seertall.

Etter tilsvarende modell er andre aktuelle og historiske hendelser senere belyst gjennom åpne forelesningsrekker, blant annet «*Etter Paris*» og «*Et ufritt Norge. Andre verdenskrig 70 år etter*» (i samarbeid med Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter) og senest «*På flukt*», som er direkte knyttet til Akademisk dugnad²⁹. «*På flukt*» har belyst flyktningssituasjonen fra ulike faglige vinkler, og fakultetene på UiO har i løpet av 2015–2016 medvirket i mer enn 30 ulike arrangementer.

Fra Akademisk dugnad til akademisk inkludering

Ikke siden 2. verdenskrig har like mange vært på flukt som nå. Bare fra 2015 til 2016 økte antallet flyktninger og internt fordrevne i verden med nesten 6 millioner mennesker – mer enn hele Norges befolkning³⁰. Ifølge UNHCR har bare én prosent av disse tilgang til høyere utdanning.

I møte med den store økningen i antallet flyktninger og asyløkere til Europa og Norge høsten 2015, tok UiO initiativ til en nasjonal Akademisk dugnad.

Dugnadens formål er å tilrettelegge for at flyktninger skal kunne fortsette sine akademiske løp, med videre studier eller relevant arbeid. Universitets- og høyskolerådet (UHR) har påtatt seg en koordinerende rolle for å sikre at utfordringer og initiativer blir delt på tvers av sektoren, og en rekke aktører er involvert for å få dette til.

UiO har lagt betydelige ressurser i arbeidet. I samarbeid med Oslo kommune er det utviklet en praksisordning som legger til rette for at flyktninger med høyere utdanning skal få arbeidserfaring, språktrening og mulighet til å følge undervisning ved et fagmiljø tilsvarende det de er utdannet innenfor, og i akademiske nettverksgrupper samles studenter og flyktninger med felles fagbakgrunn.

En ny MOOC³¹ i norsk språk og andre tiltak støtter språktrening i både engelsk og norsk, og NOKUT forbedrer sin godkjenning av flyktningenes tidligere utdanning.

Gjennom Akademisk dugnad har UiO markert seg som en internasjonalt ledende aktør på feltet og koordinerer nå et Erasmus+ strategisk partnerskapsprogram, *Academic Refuge*, der UNICA, Scholars at Risk og Universitetet i Ljubljana er partnere. I samarbeid med EUA og EAIE deles informasjon på tvers av Europa.

Målet er at Akademisk dugnad som eget prosjekt kan utvikles i løpet av 2017, og at alle tiltak integreres i ordinær drift, som *akademisk inkludering*.

Fra formidling til ny akademisk virksomhet

Den store faglige bredden gir UiO en unik mulighet til å belyse aktuelle problemstillinger og komplekse sammenhenger på et bredt, vitenskapelig kunnskapsgrunnlag, og forskerne møter et svært interessert publikum og et åpenbart ønske om dypere innsikt også hos sentrale beslutningstakere.

Erkjennelsen av at det er behov for å utvikle empirisk og teoretisk kunnskap om årsaker til og konsekvenser av høyreekstremisme og hatkriminalitet i Norge og andre steder, førte i etterkant av 22. juli til opprettelsen av et nytt forskningssenter. Det ble lagt til UiO etter konkurranse med flere andre institusjoner. *Senter for ekstremismeforskning: Høyreekstremisme, hatkriminalitet og politisk vold (C-REX)* ble åpnet av statsministeren våren 2016. Senteret har en tverrfaglig tilnærming i sin forskning og en klart formulert formidlingsoppgave, og det har finansiering fra Norges forskningsråd i inntil 10 år.

Internasjonale styringssystemer under press

Oslo Academy of Global Governance er et annet tverrfaglig tiltak som ble etablert på UiO våren 2015. Det er knyttet til universitetets Senter for utvikling og miljø (SUM) og er først og fremst internasjonalt rettet. Hensikten er å bidra til kunnskapsutvikling om hvordan globaliseringen på ulike måter utfordrer styringssystemene i en verden i rask endring. Akademiet tar opp tema som helse, miljø, menneskerettigheter, fattigdom, klima og sikkerhet. Ønsket er å stimulere akademisk og offentlig debatt om kompliserte, globale utfordringer og lære mer om hvordan de kan takles.

Det er erfaringer bygd opp gjennom UiOs arbeid i den internasjonale Lancet-kommisjonen som er utvidet og nå har fått en lokal, vitenskapelig UiO-forankring hos SUM. Lancet-kommisjonen (2011–2014) var et FN-initiert tiltak ledet fra UiO. Kommisjonen kartla hvordan hensynet til

helse påvirkes på en urovekkende måte av beslutninger som tas utenfor helsesektoren. Kommisjonen la frem mulige tiltak for å begrense den uheldige effekten for arbeidet med forbedringer av folkehelsen. Utfordringen på dette området – som på så mange andre – kompliseres av at globaliseringen fører til et stadig mer uoversiktlig aktørbilde og større interessemotsetninger.

Med verden som klasserom

SUM er også ansvarlig for UiOs første internasjonale MOOC. Den handler om hvilke typer tiltak som virker i arbeidet med å bedre levekårene og redusere fattigdommen i utviklingsland. MOOCen, som heter «What Works», ble lansert våren 2016 og er utviklet med hjelp fra forskere på Stanford University.

HISP og DHIS2

Bak disse forkortelsene skjuler det seg et viktig tiltak som er utviklet ved Institutt for informatikk gjennom mer enn 20 år. Det er et leverandøruavhengig helsesystem basert på åpen kildekode, moderne mobilteknologi og mobilt internett som sørger for effektiv distribusjon av viktig helseinformasjon i områder der infrastrukturen er mangelfull. Både videreutvikling og opplæring i bruk av systemet er en stor virksomhet, og rundt 60 land er knyttet til. Ved Institutt for informatikk er forskning og undervisning koplet direkte til prosjektet, og i 2015 fikk fagmiljøet bak dette utviklingstiltaket UiOs innovasjonspris.

Eksempelene over er alle aktuelle og noen av nyere dato. ProTed (se UV-fakultetet Kapittel 4) kan også gjerne inkluderes med sin nærhet mellom forskning og praksis. UiOs engasjement i Lancet-kommisjonen var kjent da SAB-panelet arbeidet og omtales positivt som et tiltak til etterfølgelse i deres rapport. Så langt har ikke UiO gjort noe forsøk på en mer systematisk gjennomgang av på hvilken måte konkrete hendelser eller tema som preger samfunnsdebatten, gir avtrykk i vitenskapelig virksomhet eller påvirker innholdet i utdanningen.

UiO verken kan eller vil la seg styre av dagsaktuelle begivenheter, men kan med fordel dele erfaringer mellom ulike fagmiljøer om hvilke effekter det gir når universitetet responderer direkte på det som skjer rundt oss, og utveksle gode grep for å omsette eksternt engasjement og delaktighet i ny, verdifull kunnskapsproduksjon. ■

²⁹⁾ Se også www.uio.no/akademisk-dugnad

³⁰⁾ Flyktningregnskapet 2016, Flyktninghjelpen

³¹⁾ MOOC – se <http://www.uio.no/tjenester/it/utdanning/mooc/>



KAPITTEL 8

Rammebetingelser i bevegelse og samspill i endring

8.1 Langtidsplanen, institusjonsfusjoner og politiske forventninger

I forarbeidet til Strategi 2020 gjennomgikk UiO høsten 2009 en rekke policydokumenter fra EU og fra U&H-sektorens internasjonale fellesorganisasjoner. Lisboaerklæringen fra 2001 og visjonen om European Research Area (ERA) hadde fått ny giv i 2008 og mer konkrete innhold. Tilsvarende studier av norske dokumenter viste betydelig distanse til globale trender og EUs prioriteringer – et nasjonalt perspektiv dominerte fortsatt norsk kunnskapspolitik.

Ved UiO ble likevel det nye rektorteamet i 2009 valgt på et program der internasjonal konkurransedyktighet var målestokken. Ambisjon og innretning i en ny strategi skulle gjøre universitetet til en mer attraktiv samarbeids- og alliansepartner. Ideen om å be om råd fra et eksternt panel med inngående kjennskap til strategisk tenkning om virksomheten ved utenlandske toppuniversiteter, fikk tilslutning av et nytt universitetsstyre. Selv om SAB-panelets blikk primært skulle rettes mot UiO, var forståelsen av rammebetingelsene for forskning og utdanning i Norge viktig for deres arbeid. SABs råd kan derfor også ha verdi for andre, og UiO deler dem følgelig, sammen med egne erfaringer og refleksjoner. Nettstedet som er opprettet for SAB³², gir tilgang på langt mer detaljert informasjon enn denne rapporten.

Regjeringsskiftet høsten 2013 ga norsk kunnskapspolitik en betydelig endring. Kraftig fall i oljeprisen ett år senere har også gitt både forskning og utdanning større oppmerksomhet som avgjørende fornyelseskrafter i samfunnet. Det er til inspirasjon, men fortsatt oppfatter UiO at det er behov for mer omforent rolleforståelse og et bedre samspill for å øke den faglige kvaliteten i den norske kunnskapssektoren. Ressursene må også styres mot å sikre den langsiktige kunnskapsutviklingen bedre vilkår i Norge. Det vil UiO gjerne bidra til med all den innsikt og kompetanse universitetet besitter.

Bedre oversikt og dypere innsikt

Tilstandsutviklingen i den norske U&H-sektoren følges mer systematisk enn tidligere, og mange bidrar til det. KD har siden 2008 satt sammen en årlig tilstandsanalyse for høyere utdanning. Rapporten inkluderer statistikk brutt ned på enkeltinstitusjoner og fag. Norges

forskningsråd (NFR) har hvert år siden 1997 utarbeidet en omfattende indikatorrapport for norsk forskning. Den gir et overordnet, nasjonalt bilde der fylker og regioner sammenliknes, og den speiler i økende grad Norge mot den internasjonale utviklingen. De siste års tall viser gladelige tegn til kvalitetsheving i norsk forskning, mens KD i sin rapport vektlegger det urovekkende høye antallet studenter som ikke fullfører sine studier i høyere utdanning. NIFU³³, NOKUT, UHR³⁴, FFA³⁵ og andre gjør også egne analyser for mer avgrensede områder. Dette store, felles kunnskapsgrunnlaget er av høy verdi fordi det gir aktørene en langt mer omforent problemforståelse enn før.

UiO bygde ut sin interne analysekapasitet i 2014 som et resultat av IHR-prosjektet. Intern, nasjonal og internasjonal utvikling på universitetets virksomhetsområder følges løpende av Virksomhets- og økonomistyringsseksjonen (VØS) i Enhet for lederstøtte. Arbeidet øker forståelsen for hvilke utfordringer universitetet selv må ta tak i, og hvilke spørsmål som må løses i samspill med andre eller gjennom politiske beslutninger.

Ambisjoner og ansvar

Skal Norge lykkes i å ta nye skritt mot den internasjonale forskningsfronten de kommende årene, er det først og fremst forskerne og forskningsmiljøene selv som må stå for kvalitetsløftet. For næringslivet er det selvsagt, men også i academia er det en naturlig konsekvens av at flere lovendringer for 10-20 år siden ga institusjonene stor faglig frihet og selvstendighet. De akademiske miljøene må derfor selv gjøre kloke prioriteringer og fremtidsrettede valg.

Men å gjøre større endringer betinger godt samspill – særlig mellom institusjonene, Kunnskapsdepartementet og Norges forskningsråd – om rammer og incentiver. Strategic Advisory Board har med sin profilanalyse bidratt med et verktøy til bedre forståelse av i hvilken retning universitetet kan og bør endre seg for å nå sine strategiske mål. «Dependence-Autonomy» er en av de endringsdimensjonene som fremheves som særlige utfordrende. Det er en sammensatt dimensjon som handler om fullmakter og ansvar, men også om roller og samspill på viktige grenseflater mellom ulike aktører.

Mye er i støpeskjeen i norsk FoU for tiden. Forhåpent-

³²⁾ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/index.html>

³³⁾ NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

³⁴⁾ UHR Universitets- og høyskolerådet

³⁵⁾ FFA Forskningsinstituttene fellesområde

ligvis er tiden også moden for en mer grunnleggende diskusjon om samspill og roller. UiO har engasjert seg i dette gjennom å gi innspill til meldinger og til andres strategiprosesser og diskusjoner – senest i dialogmøtet med NFR høsten 2016 og gjennom innspillet fra UHR til Ekspertkomiteen, som nå ser nærmere på effekten av ulike pengestrømmer til norsk forskning gjennom NRF og legger frem sine konklusjoner tidlig i 2017.

Langtidsplanen – mål og innretning

Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning³⁶ som ble lagt frem høsten 2014, er den første i sitt slag i Norge og var imøtesett med stor forventning av UiO. Planen bygger videre på tidligere forskningsmeldinger³⁷, men tre overordnede mål fremheves med en helt annen styrke enn før:

- Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne
- Løse store samfunnsutfordringer
- Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet

Det er godt samsvar mellom regjeringens langtidsplan og hovedretningen for UiOs utviklingsretning formulert i Strategi 2020 noen år tidligere. Lang planhorisont indikerer også en felles erkjennelse av at langsiktige arbeidsprosesser og betydelig tålmodighet må til for å nå slike mål. Erfaringene fra de faglige prioriteringsprosessene og økende deltakelse i konkurranser om forskningsfinansiering fra EU, gjør UiO bedre rustet til å ta vanskelige valg i dag enn for få år siden, men det må først og fremst skje på fagmiljøenes premisser og gjennom gode og transparente prosesser.

Langtidsplanen prioriterer seks tematiske innsatsområder der norske fagmiljøer allerede ligger langt fremme og bør ha nasjonale forutsetninger for økt innsats:

- Hav
- Klima, miljø og miljøvennlig energi
- Fornyelse i offentlig sektor og bedre og mer effektive velferds-, helse- og omsorgstjenester
- Muliggjørende teknologier
- Et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv
- Verdensledende miljøer

UiOs faglige styrke og prioriteringer samsvarer et stykke på vei, og to områder peker seg ut som særlig viktige for oss: muliggjørende teknologier og verdensledende miljøer.

Et nytt institusjonslandskap

Norge er midt inne i det kunnskapsministeren har karakterisert som den største reformen i kunnskapssektoren på 20 år.

Regjeringen har sterk tro på at Norge trenger flere større og mer robuste institusjoner om Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning skal realiseres, og la våren 2015 frem en melding om ny institusjonsstruktur for sektoren³⁸. Sammenslåingen av landbruks- og veterinærmiljøene var allerede en realitet og samlokalisering av nye NMBU på Ås skjer i 2019. Fra 1.1.2016 ble både NTNU, UiT og UiN betydelig større gjennom fusjoner med hhv tre, tre og to høyskoler. UiB etablerer et nytt kunsthøgskolefakultet fra 1.1.2017, der Grieg-akademiet og Kunsthøgskolen i Bergen inngår. Det skjer også en rekke høyskolefusjoner – fire-fem av dem med fremtidig universitetsstatus som viktig begrunnelse. Det betyr at Norge i løpet av få år får et helt nytt institusjonskart. Endringene ved UiO er marginale og består kun i at UNIK (Universitetsstudiene på Kjeller) blir innlemmet som et nytt institutt på MN-fakultetet.

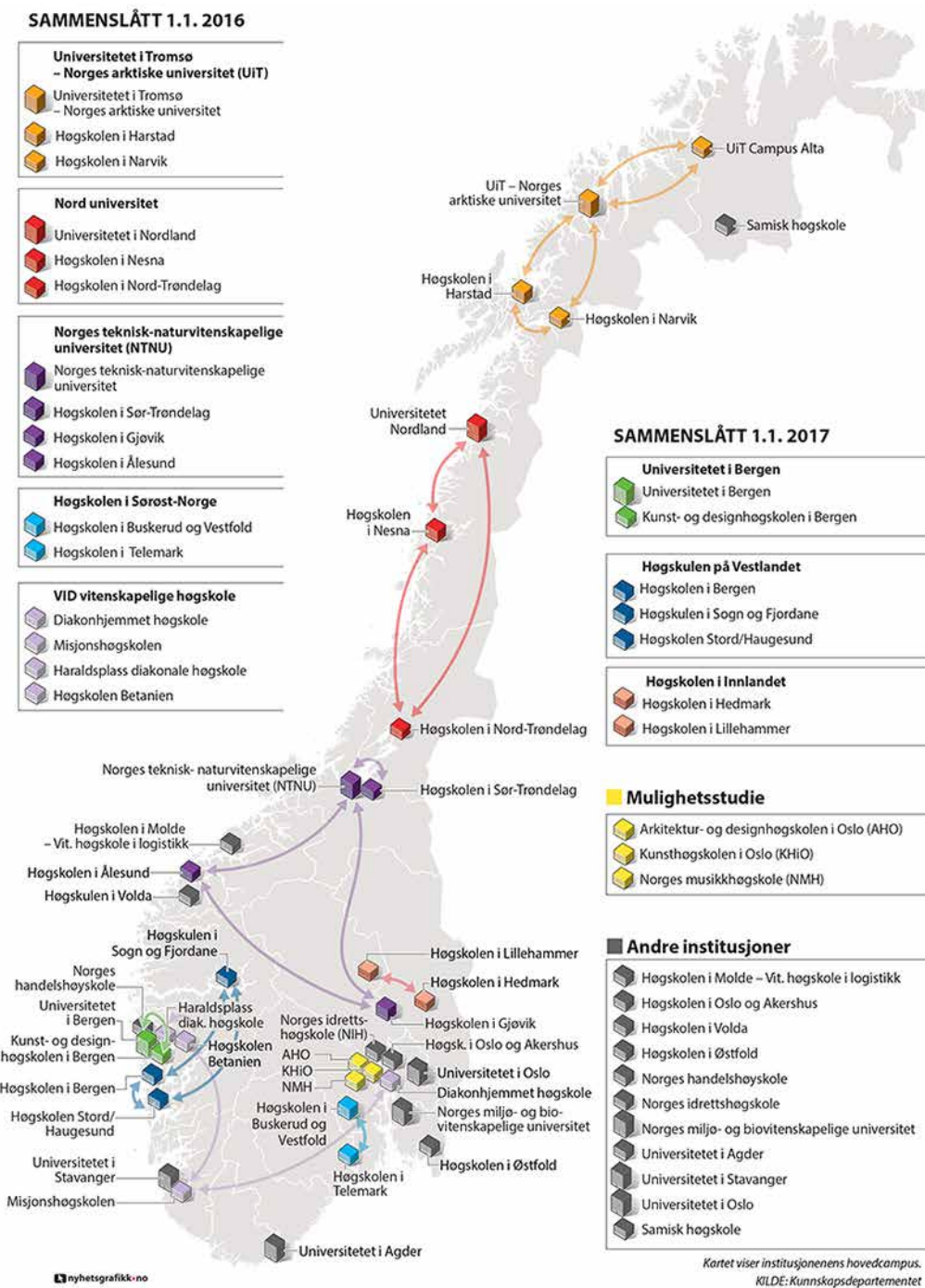
Etter storfusjonen i Trondheim har NTNU overtatt posisjonen som landets største universitet målt i antall studenter og ansatte. UiO er som før høyest rangert internasjonalt av de norske universitetene – en posisjon landets eldste universitet er opptatt av å forsvare.

Det har selvsagt mange fordeler for UiO å kunne legge all sin arbeidsinnsats de kommende årene på faglig utvikling fremfor å få en fusjonert organisasjon til å fungere. Men det betyr samtidig at institusjonen selv må skape de incitamentene som trengs for endring, for eksempel for å styrke tverrfaglig forskning og utdanning i tråd med SABs råd. Det er ikke alltid trivielt å få det til.

Penger og incitamenter

Regjeringens langtidsplan følges av et løfte om økonomisk opptrapping. Et nytt, viktig grep er at bygg og infrastruktur koples direkte til faglige prioriteringer. Det er på høy tid og helt avgjørende om UiO skal kunne realisere den store livsvitenskapssatsingen – universitetets fremste bidrag innenfor «muliggjørende teknologier». I neste omgang vil forskning og utdanning innen livsvitenskap også bidra til flere av Langtidsplanens øvrige innsatsområder.

Sektorens 10 år gamle budsjettmodell har vært under vurdering. Stimulerer den kvalitet og belønner den forbedring på en hensiktsmessig måte gitt Langtidsplanens ambisjoner? Mange hensyn skal ivaretas i en slik modell. Departementets intensjon er at faglig kvalitet i fremtid-



en skal belønnes høyere enn før. Ny modell vil først få virkning fra budsjettåret 2018, og hvilken endring den i praksis vil gi for UiO over tid, gjenstår ennå å se.

Det er ulike oppfatninger om hvilke konsekvenser de politiske beslutningene rundt endringene i budsjettmodell og innfasingen av den egentlig har. UiO har be-

regnet den nominelle bevilgningsutviklingen fra 2005 til 2017, og disse regnestykkene viser at det ikke er de beste universitetene som kommer best ut – det er høyskolene og de nye universitetene som klart ligger over gjennomsnittet, mens UiO har den dårligste uttellingen for perioden sett under ett.

³⁶ Langtidsplanen for forskning og utdanning 2015–2025 (Meld. St. 7 2014–2015)

³⁷ «Klima for forskning» (2008–2009) og «Lange linjer – kunnskap gir muligheter» (2012–2013)

³⁸ Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren (Meld. St. 18 2014–15)

Nye meldinger

To nye, viktige stortingsmeldinger kommer fra Kunnskapsdepartementet våren 2017. Den ene, som ble lagt frem i slutten av januar, handler om kvalitet, med særlig vekt på høyere utdanning. Meld. St. 16 (2016–17) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*³⁹ utdyper viktige utdanningsutfordringer som ble utilstrekkelig behandlet i Langtidsplanen – blant annet samspillet mellom utdanning og forskning – og vil, med ulike virkemidler, øke undervisningens prestisje og ambisjoner. SAB-komiteen pekte også på at UiO må kople undervisning mer direkte til våre beste forskningsmiljøer. I oppfølgingsarbeidet etter SAB har universitetsstyret vektlagt dette som et viktig arbeidsområde fremover.

Humaniora er under sterkt press i mange land for tiden, og den andre meldingen fra KD handler om humanioras plass i norsk utdanning og forskning. UiOs humanistiske fakultet har stor faglig bredde og omfatter landets fremste fagmiljøer på mange av humanioras fagfelt, og i debatten om humanioras fremtid har mange forskere fra UiO vært aktive. En egen evaluering av humanistisk forskning vil også snart foreligge. UiO håper dette vil være dokumenter som utløser gode diskusjoner og ny kreativitet av betydning for strategiske arbeid fremover både for HF-fakultetet og for tverrfaglige satsinger ved UiO.

Forventninger

Blant de politiske signalene til universitetene og høyskolen har ett tema gått igjen de senere årene: forventningen om at norske forskere skal lykkes bedre i konkurransen om EU-midler i Horisont 2020. UiO deler KDs ambisjon og har løftet utfordringen høyt på den interne agenda. Den berører imidlertid flere av de endringsdimensjonene som SAB tydeliggjør i sin profilanalyse av UiO: evnen til mer dyptgående, tverrfaglig samarbeid, evnen til i å definere treffsikre problemstillinger og til å designe gode prosjekter som adresserer viktige samfunnsproblemer. En av de viktigste lederoppgavene blir å initiere prosesser som inspirerer til intern kreativitet og samarbeid. Det gjelder ledelse og tilrettelegging på alle nivåer, for her er det først og fremst forskerne som må settes i stand til å lykkes.

Kunnskapsdepartementets styring

UiO møter Kunnskapsdepartementets politiske ledelse og administrasjon ved mange anledninger hvert år, og kontakten er åpen og god.

Rammene for virksomheten fastsettes i det årlig budsjett-tildelingsbrevet, og den formelle dialogen mellom

departement og institusjon skjer i etatsstyringsmøtet – et møte med stram, forhåndsbestemt agenda som krever grundige forberedelser fra begge parter. Rektor, universitetsdirektør og en delegasjon fra styret deltar. Det er et viktig møte, men UiO opplever at det gir lite rom for å drøfte universitetets strategiske hovedutfordringer og savner en hensiktsmessig arena for det.

Det er sannsynligvis ment som et skritt i en slik retning når KD nå innfører flerårige utviklingsavtaler for avgrensede områder (3-4 år). Varianter av dette fins i andre land, men i Norge er det nytt fra 2017. UiO er en av fem institusjoner i et pilotprosjekt. UiO har definert sin utviklingsagenda, med økt internasjonalisering som gjennomgående rød tråd. Tre målområder skal konkretiseres mer med presise aktiviteter og målsettinger:

- Økt internasjonal forskningsaktivitet/-finansiering
Særlig fremheves behovet for å lykkes bedre i de tematiske satsingene i Horisont 2020
- Økt internasjonalt forsknings- og innovasjons-samarbeid
Området vil romme arbeidet med å utvikle og utnytte The Guild som et strategisk og faglig viktig partnerskap for UiO (se også kapittel 5.3)
- Økt internasjonalisering av høyere utdanning
hjemme og ute
Økt studentmobilitet, flere engelskspråklige utdanningstilbud ved UiO og utdanningssamarbeid med utenlandske universiteter er sentrale stikkord

Formelt fastsettes utviklingsavtalenes tema og mål i tildelingsbrevet for 2017, og internt må det etableres en hensiktsmessig, organisatorisk ramme for pilotprosjektet. Alle kostnader skal bæres av institusjonene selv, og det er så langt litt uklart for UiO hva KDs rolle vil være utover å følge arbeidet.

8.2 Norges forskningsråd som utviklingspartner

Norges forskningsråd (NFR) fordeler rundt 25 % av de offentlige midlene som går til norsk forskning, og rådets prioriteringer har avgjørende betydning for universitetenes utvikling både direkte og indirekte.

NFRs program- og virkemiddelportefølje er utviklet betydelig siden etableringen i 1993. I rådets nyeste strategidokument⁴⁰ vektlegges samfunnets behov i tråd med Langtidsplanens signaler. Strategien er også tydelig på at tiden er moden for å få til et bedre samspill mellom rådet og institusjonene, og dette vies mye oppmerksomhet. UiO er opptatt av å bidra til en rolledeling som respek-

terer de forskningsutøvende fagmiljøenes autonomi og støtter opp under deres strategiske ansvar for egen faglig utvikling. Tilsvarende synspunkter er å finne i rapporten *Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990–2013*⁴¹, skrevet av de to svenske professorene Mats Benner og Gunnar Öquist på oppdrag fra NFR. At flere institusjoner nå blir større, vil sannsynligvis gjøre dette enda viktigere.

Norges forskningsråd arbeider med å gi de store tematiske programmene en ny profil – versjon 3.0 – og vurderer blant annet hvordan de kan gjøres mer åpne der det er behov for mer grunnleggende kompetanseutvikling eller for prosjekter med mer radikalt innovasjonspotensial. Det betyr i praksis å gi grunnforskningsmiljøer større innpass på et nytt programområde – en tenkning parallell med EUs interne diskusjoner.

Forskningsrådet har en svært viktig funksjon som leverandør av tilstandsvurderinger og av ulike former for faktagrunnlag og kvalitetsvurderinger av fagfelt og -miljøer. Rådet har lang tradisjon i bruk av internasjonale eksperter i norske fagevalueringer og i viktige konkurranseprosesser, f.eks. ved prioritering av Sentre for fremragende forskning (SFF). Dette er arbeid som institusjonene har stor nytte av. En kommende diskusjon om hvordan slike virkemidler kan videreutvikles og brukes fremover som verktøy i faglig kvalitetsutvikling, imøteses med forventning av UiO.

Regjeringen satte sommeren 2016 ned en ekspertgruppe som skal gjennomgå systemet for tildeling av offentlige forskningsmidler gjennom NFR. Bakgrunnen er at Produktivitetskommisjonen i sin andre rapport stilte spørsmål ved om effekten av den store pengestrømmen til norsk forskning gjennom NFR er optimal. Ekspertgruppens rapport⁴² forelå tidlig i februar 2017, og det foreslås forenklinger ved at tematiske programmer bør

gjøres bredere og mer åpne, og at vitenskapelig kvalitet prioriteres høyere. Gruppen anbefaler at dette kombineres med færre utlysninger og søknadstyper og en konsentrasjon om færre, tydeligere og mer overordnede vurderingskriterier.

8.3 Samspill og rolledeling

En hel sektor er i støpeskjeen

Forskning og utdanning forventes å bidra til å håndtere viktige samfunnsutfordringer. Det er fulgt opp av store politiske endringer av sektoren og av dens rammebetingelser. Mer langsiktighet, mer internasjonal orientering, mer bevisst ressursbruk og flere store institusjoner er resultatet så langt. Samtidig forteller et langt bedre faktagrunnlag hvor det er størst behov for forbedringer og kvalitetsløft. Utfordringen som gjenstår, er å kople dette i et mer gjennomtenkt samspill der ulike aktørers innsats over tid gir ønskede resultater.

Skal det lykkes å kople utdanning, forskning og innovasjon tettere, slik Strategi 2020 har som ambisjon – og slik SAB også mener UiO bør tenke fremover – kan både NFR og NOKUT bli viktige bidragsytere, om slike koplinger vektlegges som kvalitetstiltak. SAB har styrket UiOs overbevisning om at institusjonene selv må sitte i førersetet når de faglige prioriteringene gjøres. UiO mener også at grunnforskningens plass i det SAB kaller «innovasjonens økosystem» ennå ikke er bevisst nok utformet i Norge. Det er et stort ansvar å lete etter og gjødsle de nye ideene. Det er også en krevende utfordring å tenke langsiktig nok og fritt nok i forhold til etablerte sannheter og strukturer. Det skal selvsagt ikke universitetet gjøre alene, men i jakten på morgendagens kunnskap må det være stort rom for nysgjerrighet og kreativitet, og landets beste fagmiljøer må gis anledning til og oppfordres til å lede an. ■

⁴¹⁾ [http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadervalue1=+attachment;+filename=%22RoomRCNReportTRYKK\(3\).pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274503961336&ssbi](http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadernam1=Content-Disposition:&blobheadervalue1=+attachment;+filename=%22RoomRCNReportTRYKK(3).pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274503961336&ssbi)

⁴²⁾ https://www.regjeringen.no/contentassets/22517e2b554345b7ade2db965a6a5cag/omradegjennomgang_nfr.pdf

³⁹⁾ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/sec1>

⁴⁰⁾ «Forskning for innovasjon og bærekraft» (2015–2020) <http://www.forskningsradet.no/no/Hovedstrategi/1182736860687>



KAPITTEL 9

En rektors refleksjon om universitetets pilarer

I det norske språk har ordet «kritikk» en negativ klang. I academia er det annerledes: Kritikkk verdsettes som kvalitetsfremmende. Også et universitet som helhet vil kunne løfte seg ved å eksponere seg for – og respondere på – kritikk. Dette var tenkningen da vi i 2012 besluttet oss for å etablere et *Strategic Advisory Board*. Vi ville simpelthen ha et kritisk blikk utenfra. Rådets rapport var viktig. Men like viktig eller viktigere var den debatten og de refleksjonene som fulgte i kjølvannet av denne. Gjennom prosessen har vi blitt oss mer bevisst hvilke pilarer et ledende universitet må hvile på. Og vi har blitt oss mer bevisst hvilke pilarer som er skjøre og som trenger ekstra oppmerksomhet. Tanken er besnærende enkel: Desto stødigere vi står i dag, desto større evne vil vi ha til å tenke visjonært om fremtiden og handle deretter.

SAB-prosessen har pågått i flere år, og den har involvert fakulteter, institutter, museer og ansatte og studenter i hele universitetet. Vi har også trukket på krefter utenfor vår egen organisasjon. Mange har arbeidet med oppfølgingen av SAB-rapporten, og enda flere har blitt inspirert av den. Det er ingen gitt å gi en fullstendig liste over de endringene SAB-rapporten har medført. Men at den har styrket oss som institusjon, kan det ikke være tvil om.

Det akademiske fellesskapet

Universitetene er blant samfunnets eldste institusjoner. Gjennom mange hundre år har de kontinuerlig utviklet og fornyet seg, med det akademiske fellesskapet som den sterkeste og viktigste bærebjelken. Dette fellesskapet har en global dimensjon i et felles ansvar for å verne om den akademiske friheten – retten til å søke sann kunnskap og plikten til å dele den med andre. Utviklingen av det moderne samfunnet bygger på fri flyt av kunnskap, ideer, studenter og forskere over landegrensene. Vi trekker alle veksler på en global kunnskapsallmenning og høster fruktene av den tilliten og forståelsen som det akademiske fellesskapet bidrar til – et viktig bidrag til stabilitet og fred.

Samtidig har fellesskapet også en mellommenneskelig dimensjon som bygger på gjensidig respekt mellom student og lærer. I jakten på ny faglig innsikt og ny erkjennelse er de to likeverdige parter som begge må bidra for å skape et inspirerende læringsmiljø.

Dette viktige møtet mellom student og lærer påvirkes hele tiden av faglige nyvinninger, ny pedagogisk innsikt og av nye teknologiske hjelpemidler. Det endres med samfunnets behov for ny kunnskap og med arbeidslivets

behov for fremtidsrettet kompetanse. De siste årene har digitaliseringen åpnet et vell av nye muligheter som også utfordrer universitetene. Vi befinner oss midt i en gjennomgripende samfunnsomveltning der nye spilleregler og samarbeidsformer oppstår på de aller fleste fagfelt.

En viktig oppgave for universitetene er å bidra til å beskrive og forklare det som skjer og påpeke konsekvensene det kan ha for den enkelte og for samfunnet. Samtidig må universitetet forberede studentene til et mer ukjent arbeidsmarked enn før, der endringstakten også fremover forventes å øke. Alt dette påvirker utdanningens faglige innhold, men har også betydning for hva en universitetsutdanning må omfatte utover å gi faglig kompetanse. I *Strategi 2020* fremheves evnen til kritisk refleksjon, til maktkritikk, til debatt, til fordomsfrihet og til saklighet som eksempler på ferdigheter som UiO ønsker å utruste alle sine kandidater med.

Ser vi oss tilbake, har to personer gitt særlig viktige bidrag til å definere de grunnleggende rammene for et godt universitet: Den prøyssiske lingvisten og universitetsreformatoren Wilhelm von Humboldt, som i 1810 grunnla det første universitetet i Berlin, og den engelske teologen John Henry Newman som midt på 1800-tallet satte preg på flere universiteter i Storbritannia. Fortsatt siteres det ofte fra Newmans bok «The Idea of a University» (1852) når det ideelle læringsfellesskapet mellom en student og en lærer skal beskrives. Humboldts tre hovedprinsipper for et godt universitet står seg også godt: At undervisning og forskning må integreres, at universitetene selv skal bestemme undervisningens innhold og at universitetene må utvikle seg fritt og uten politisk styring og kontroll.

Vårt eget universitet – Det Kongelige Frederiks Universitet – ble grunnlagt i 1811, året etter nyetableringen i Berlin. Da Humboldt-universitetet og UiO for noen år siden forberedte sine respektive 200-års jubileer, ga det en anledning til å se tilbake på hvordan de to institusjonenes felles verdifundament på ulike måter er blitt utfordret gjennom historien.

Bokverket om UiOs historie ble ferdig i jubileumsåret 2011. I ni bøker oppsummeres et stort forskningsprosjekt drevet av Forum for universitetshistorie på Det humanistiske fakultetet over mer enn 20 år. Historieverket har vært viktig for SAB-prosessen fordi dette verket har stimulert til refleksjoner rundt universitetets oppdrag og relasjonen mellom samfunn og universitet. Historien viser at det har vært faglige kontroverser og politiske utfordringer og til tider et ganske anspent forhold mellom



myndigheter og academia. Det er nyttig å bli minnet om dette, fordi det er avgjørende at samfunnet og universitetet forstår og respekterer hverandres ansvar og roller når det vi kaller kunnskapssamfunnet skal formes.

Autonomi, akademisk frihet og integritet

Etter loven har norske universiteter høy faglig autonomi hva gjelder undervisningens og forskningens innhold. For 10 år siden ble også akademisk frihet lovfestet i Norge, i § 1-5 i Universitets- og høyskoleloven: «Faglig frihet og ansvar»². Men autonomien på det økonomiske området er sterkt begrenset. Det slo *Handlingsromutvalget* fast etter en grundig gjennomgang i 2010, og det er omtalt som en utfordring også i andre utredninger. SAB-panelet mener norske universiteter trenger større økonomisk handlefrihet til selv å kunne ta strategisk ansvar for faglig fornyelse i større skala. Gjeldende offentlige budsjettmodell belønner i praksis ikke kvalitet i tilstrekkelig grad.

Mange universiteter henter inn betydelige midler fra næringslivet, og også for UiO er dette en mulighet som kan utnyttes mer. Det krever høy integritet og må skje uten bindinger eller uheldige forventninger fra eksterne bidragsytere. Jo tettere sammenvevd et fagmiljø er med næringslivet eller deres interesseorganisasjoner, jo vikti-

gere er det at kontrakter og rammer rundt faglig samarbeid og økonomiske bidrag til forskning og undervisning tåler dagens lys. Det er en stor – og til tider vanskelig – oppgave for en rektor å holde integritetens fane høyt nok. Trækker universitetet feil her, svekkes forskningens troverdighet og legitimitet på en svært uheldig måte.

Heller ikke forskerne er upåvirket av at det er store penger i omløp og økende forventninger til å levere resultater. Uredelighet og forskningsfusk kan ha store ringvirkninger og rammer ikke bare enkeltpersoner, men hele miljøer. Derfor er etikk et tema som står høyt på agendaen enn noen gang før både hos våre akademiske ledere, i forskeropplæringen og i undervisningen³. Forskning gir ofte andre resultater enn forventet, og resultater kan utebli. Det må vi tåle. Feiler vitenskapen når det gjelder redelighet, er det katastrofalt.

Dessverre har vi også de senere årene sett skremmende eksempler på hvor raskt både den akademiske friheten og ytringsfriheten ofres når makthavere får behov for å styre hvilken informasjon som skal tilflyte folk flest. Det er ikke uten grunn at universitetsansatte og studenter gjennom historien har stått sentralt i mange politiske opprør – ofte med store konsekvenser for den enkelte. Den siste tidens utvikling i Tyrkia, med stenging og oppsigelser ved universitetene og store begrensninger i studenters og akademikers frihet til å reise ut, er en sterk påminnelse om at vi stadig må være forberedt på å kjempe nye kamper for å holde det akademiske fellesskapet i hevd.

Flere uventede hendelser utenfor universitetet har i min rektorperiode utfordret oss til å agere og til å mobilisere våre spesielle ressurser for allmennheten⁴.

Jeg er glad for og stolt av at Universitetet i Oslo har gjort det til tradisjon å arrangere åpne forelesningsserier når det internasjonale samfunnet rammes av konflikter, terror eller politiske omveltninger. Jeg ser dette som en viktig del av vårt formidlingsoppdrag. Det gjelder å finne et intellektuelt og kunnskapsmessig fotfeste i en turbulent verden. Og det gjelder å skape en informert arena for den offentlige debatten. I en verden der mange meninger utformes i de sosiale mediers ekkokamre, skal UiO etablere læringsmiljøer og debattarenaer der meninger møtes av motstand og mangfold, der synspunkt kolliderer med synspunkt. Det gjelder å skape debattarenaer med et så svakt ekko som mulig. Igjen snakker vi om kjernen i et velfungerende demokrati⁵.

Forelesningsserien «På flukt» er en av disse rekke- ne med seminarer vi har satt opp – på et tidspunkt da «flyktningkrisen» dominerte norsk offentlighet. I tillegg startet vi en «Akademisk dugnad» for flyktninger og asylsøkere, i samarbeid med Høgskolen i Oslo og Akershus, NOKUT og andre institusjoner, med mål om å bidra til integrering og inkludering⁶. Jeg er stolt av at «Akade-

misk dugnad» har fått internasjonal oppmerksomhet og oppfølging.⁷

Et åpent universitet

Myten om universitetene som elfenbenstårn i samfunnet lever nok fortsatt, men jeg velger å tro at de som har kjennskap til hva vi faktisk driver med, ser et annet bilde. Universitetene – også UiO – speiler samfunnets utfordringer og kunnskapsbehov, men har samtidig et ansvar for å se lenger frem i tid og forberede sine kandidater for morgendagen. Jeg er derfor glad for at SAB-panelet understreker viktigheten av en bred samfunnsdialog og anbefaler oss å bli mer «outward-looking»⁸. Vi bør aktivt jakte på gode samarbeidspartnere som supplerer oss faglig og som utfordrer oss.

«Open Access», «Open Science», «Big Science» – alt dette er eksempler på begreper hyppig brukt i den akademiske verden de senere årene. Det er avgjørende for norsk forskning å henge med i den internasjonale utviklingen, og på noen områder må vi også være pådrivere og ha noe attraktivt å tilby dem vi gjerne vil samarbeide med. Norge ligger langt fremme som brukere av de nye mulighetene som informasjonsteknologien har åpnet, og her i landet har vi etablert robuste og åpne fellesløsninger for å sikre tilgang også for små fagmiljøer⁹. Jeg er en sterk tilhenger av løsninger som demokratiserer tilgangen til kunnskap – både blant institusjonene i academia og mellom akademiske miljøer og allmennheten. UiO har vært en pådriver for å videreføre Store norske leksikon¹⁰ som en nettbasert og kvalitetssikret kunnskapsressurs. Jeg håper og tror at UiO og de andre universitetene og

institusjonene som står bak Store norske leksikon, vil se verdien av dette formidlingsprosjektet og sikre ressurser til å videreføre det. Vi kan også være stolte over den store innsatsen som UiO-forskere har lagt ned i prosjektet www.norgeshistorie.no.

I større skala gleder det meg at *Open Access* for vitenskapelig publisering ser ut til å få mer vind i seilene. Jeg mener vi må bygge faglige broer mellom de beste og mest ressurssterke universitetene og universiteter med andre rammebetingelser, i overbevisning om at det er til gjensidig nytte at ulike perspektiver bringes inn i samarbeidet. Samarbeidet som vårt odontologiske fakultet har med tannhelsemiljøet ved Western Cape University i Sør-Afrika, er et godt eksempel på dette.

Europa og verden

I Europa er grensene systematisk bygget ned slik EU har utviklet seg gjennom mer enn 50 år. Selv om Norge ikke er medlem av EU, har vi som forskningsnasjon hatt samme status som EU-landene siden 1994, og Horisont 2020 er inkludert i EØS-avtalen. Dette åpner store muligheter for Norge, og for UiOs fagmiljøer blir EUs rammeprogrammer stadig viktigere. Flere av Europas fremste universiteter ligger i Storbritannia og er viktige pådrivere for europeisk forskningskvalitet og åpne for studentutveksling. Norske universiteter er derfor svært opptatt av at Brexit må inkludere løsninger for å opprettholde det akademiske samarbeidet også i fremtiden.

Jeg har store forventninger til det nye universitetsnettverket *The Guild of European Research-Intensive Universities*, som UiO har vært med på å etablere i 2017 og som



jeg er styreleder for. Jeg har sett hvor viktig *The League of European Research Universities* (LERU) – den første europeiske universitetsalliansen – har vært for å bidra til økt politisk forståelse av hva som skal til for å utvikle forskning og utdanning av høy kvalitet. *The Guild* har et bredere geografisk nedslagsfelt enn LERU og består av velrenommerte institusjoner. De kommende årene er det opp til disse universitetenes fagmiljøer og ledelse på ulike nivåer å utnytte de nye samarbeidsmulighetene som åpner seg og sette sitt preg på innretningen av kommende rammeprogram i EU. Jeg ønsker også at *The Guild* skal redusere avstanden mellom våre egne forskere og EU-byråkratiet i Brussel.

Det er fortsatt langt frem til at UiO når alle de målene som settes opp i **Strategi 2020**, men det er min klare oppfatning at mye går i riktig retning og at stadig flere bidrar aktivt til det. Mye tyder på at nettopp et åpent, internasjonalt universitetsmiljø gir den beste grobunnen for nye tanker og for vitenskapelig kreativitet, og at slike miljøer er attraktive arbeidsplasser for dem som velger på øverste hylle. Ser vi oss tilbake, har store endringer skjedd på få år også hos oss – i 2017 høres mange forskjellige tungemål om en rusler en tur på Blindern en helt vanlig dag. Og vi fikk nettopp inn ny statistikk som viser at UiO nå har flere utvekslingsstudenter enn noen sinne: Antallet UiO-studenter som dro på utveksling i 2016, var opp 20 % fra 2015. Dette viser at vårt arbeid med internasjonalisering virker etter hensikten, i tråd med EUs prinsipp om at utdanningsinstitusjoner skal være «Open to the World». Etter min mening er det knapt noe enkelttiltak som kan løfte kvaliteten i utdanningen så mye som det å legge forholdene til rette for utveksling.

«Open to the World» betyr også at vi i vår visjon bør se et fremtidig universitet med et enda større trykk på internasjonaliseringen. Utveksling er også viktig i det større bildet. Vi lever i en verden der det bygges nye grenser som truer med å underminere det internasjonale, akademiske fellesskapet vi er en del av. Brexit og Trumps presidentordre er eksempler på dette. Vårt motiltak må være å opprettholde og styrke utveksling og internasjonalisering.

Utdanning i endring

Jeg har alltid hatt stor glede av å undervise, og det er lett for meg å slutte meg til SABs understrekning av at ingen universiteter er fremragende uten at også undervisningen er det. Tiden som rektor har imidlertid vist meg at UiO trenger et undervisningsløft for å komme dit. Vi har tatt skritt i en slik retning, og det gleder meg nå å registrere at mange fagmiljøer har gjort viktige grep både for å styrke læringskulturen og for å gjøre studienes innhold mer relevant og mer engasjerende. Ved alle fakultetene er det første møtet med de nye studentene lagt om fra

høsten 2017, med vekt på aktiviteter som vil gi raskere faglig integrering. Sentralt følger vi opp og etablerer et faglig ressursforråd der UiOs beste undervisningskompetanse får i oppgave å samle gode erfaringer og aktivt sørge for at de deles på tvers mellom ulike fagmiljøer. Dette tiltaket springer direkte ut av SAB-prosessen.

Ved den store institusjonen UiO har ulike fagkulturer utviklet seg side ved side. Dette er ikke overraskende, gitt den store faglige bredden og fagenes svært forskjellige relasjon til samfunnet rundt oss. Men samtidig er det utfordrende å finne gode fellesnevner og grep når det er behov for å løfte noe stort sammen. SAB-panelet fremhever det de oppfatter som et utnyttet potensial for tverrfaglighet ved UiO. De har i sin profildimensjonsanalyse¹¹ markert nettopp endringspilen *tverrfaglighet* som den viktigste for oss, og vi utfordres til å aksle en langt større ambisjon for å utvikle noe unikt som over tid kan bevege seg i retning det de kaller et «truly integrated» tverrfaglig samarbeid.

De har nok helt rett i at vi fortsatt har en lang vei å gå for å få dette til, men samtidig understreker de at vi i større grad må åpne for initiativ i mindre skala fra fagmiljøene selv. SAB-gruppe 4 fulgte opp dette med en konkret anbefaling om å stimulere fagmiljøene til selv å utforske mulighetene for tverrfaglige initiativer, etablere flere faglige samarbeidsarenaer og utvikle budsjettprosesser som gjør det bryet verd å presentere nye ideer. Dette håper jeg at et nytt rektorat setter høyt på sin agenda.

Økt satsing på studiekvalitet har vært høyt på agendaen både ved UiO og i sektoren som helhet de siste årene. En budsjettstyrking av UiOs arbeid med studie-kvalitet kom allerede i 2010, og fra og med 2014 la vi 50 millioner kroner, øremerket studie- og forskningskvalitet, inn i den årlige rammen for fakultetene på varig basis. Dette var midler som ble fristilt til våre primæroppgaver gjennom Prosjekt for internt handlingsrom (IHR-prosjektet)¹². I tillegg har vi satset sterkt på bygg og infrastruktur for bedre læringsmiljø. Restaurering av undervisningsbygg og gjenåpningen av nye og moderne læringsmiljøer i Realfagsbiblioteket i Vilhelm Bjerknes' hus, i HumSam-biblioteket i Georg Sverdrups hus og Studentbiblioteket i Sophus Bugges hus er ledd i denne satsingen.

Mye er gjort, men det er tankevekkende at vi som sektor ennå ikke har maktet å hente oss inn etter massifikasjonen av utdanningen på 1960-tallet. Da nye studenter strømmet inn på campus i hopetall, ble det simpelt hen for mange studenter per lærer. Vi gjør mye – og kan gjøre enda mer – for å styrke kvaliteten i vår utdanning, men et fremtidig verdensledende universitet må kunne rapportere et helt annet forholdstall mellom studenter og lærere enn det vi har i dag. Jeg har sagt det før, og sier

det igjen: Med Norges ressursrikdom og omstillingsbehov burde vi ha en av de beste utdanningene i verden. Der er vi ennå ikke. Men det er dit vi burde komme.

Å lede et universitet

Å lede et universitet er å lede med åpne porer. Sansene må først og fremst være rettet mot dem som har sitt daglige virke ved universitetet. Hva skal til for å få ideene til å yngle og til å foredles gjennom dialog og debatt? Hva skal til for å skape den entusiasmen og det engasjementet som er avgjørende for kreativitet og originalitet? Hva skal til for å tenne både hjertene og hjernene til våre studenter? Nøkkelordet er medvirkning – som i sin essens er en respekt for det akademiske fellesskapet som ligger som det bærende element i universitetsideen. Forutsetningene for det hele er akademisk frihet og institusjonell autonomi.

Alt går i bølger, og i de årene jeg har sittet som rektor, har alle disse tre begrepene – medvirkning, akademisk frihet og autonomi – blitt satt under press. Det å forsvare disse begrepene, er av mange blitt sett på som bakstreversk og ute av takt med den nye tid. Min visjon er at det vellykkede universitet anno 2050 er nettopp det universitetet som har maktet å holde disse tre verdiene i hevd, og at det å hegne om medvirkning og akademisk frihet blir sett på som progressivt og fremtidsrettet. Det dreier seg egentlig om å ta innover seg en fundamental forståelse av hva som skaper kreativitet og intellektuelle gjennombrudd. De store gjennombruddene kommer sjelden eller aldri på bestilling. De kommer der man fritt kan forfølge sine egne ideer.

I en tid der elite og ekspertise møtes med skepsis og mistillit, er det krevende å forsvare akademisk frihet. Slik burde det ikke være, for den akademiske friheten¹³ er ikke et privilegium for de få, men et gode for de mange. Det å kommunisere dette, er en av de viktigste og vanskeligste oppgavene for en universitetsleder anno 2017.

Forsvaret av den akademiske friheten må ikke bare skje på hjemmebane, men i verden i stort. Når vår egen lov pålegger universiteter og høyskoler å hegne om akademisk frihet, så skiller den ikke mellom Norge og resten av verden. Det har derfor vært viktig for UiO å reagere når akademisk frihet er blitt truet, både i Tyrkia og i land der universiteter er blitt angrepet i voldelige konflikter. Vi har også sagt klart fra når det akademiske fellesskapet undermineres av presidentordrer i USA eller settes under press i kjølvannet av Brexit^{14/15}. I en turbulent verden er det akademiske fellesskapet noe av det mest verdifulle vi har. Ved å styrke det internasjonale fellesskapet, må et ledende universitet søke både «trust and truth»¹⁶.

Dette bringer oss over på en av de største utfordringene vi nå står overfor. Å forsvare det som er selve

kjernen i et velfungerende demokrati: At politiske beslutninger og politiske valg tas på grunnlag av fakta og evidens, ikke dogmer og følelser. Tankene går tilbake til den første forelesningen i serien *Global Citizen Lectures* – en forelesningsserie vi arrangerte spesielt med tanke på førsteårsstudentene ved UiO. Hans Rosling var invitert til å holde den første forelesningen under tittelen «A fact-based World View»¹⁷. Køen av studenter som ville inn i auditoriet, strakte seg over halve Blindern. Nå er Hans Rosling – professor ved Karolinska Institutet og æresdoktor ved UiO – gått bort. Men mer enn noen gang trenger vi den evnen og viljen han hadde til nådeløst å eksponere uforstand og manglende kunnskap, til å gjøre komplekse sammenhenger forståelige og til å blottlegge ulikheter og urettferdigheter på en måte som inviterte til politisk handling.

Universitetets pilarer

Et universitet står på mange pilarer, og alle disse må være solide for at universitetet skal stå støtt. Selvsagt er de viktigste pilarene forskning, utdanning, formidling og innovasjon – altså våre fire samfunnsoppdrag. I tillegg kommer akademisk frihet, medvirkning og autonomi, som nevnt over. Som viktige pilarer vil jeg også inkludere tverrfaglighet, internasjonalisering og regionalt samarbeid, verdier, etikk og arbeidskultur, samt likestilling, mangfold og inkludering.

Utfordringen er at universiteter – i den viktige jakten på eksellense i forskning – kan stå i fare for å glemme de andre pilarene. Det er ikke bærekraftig. Kravet og ambisjonen om eksellense må balanseres av et like sterkt krav og en like sterk ambisjon om å styrke de andre pilarene. Ikke minst er den etiske beredskapen av avgjørende betydning. Visjonen må være at det 21. århundrets universitet utnytter den digitale revolusjonen til å sikre dokumentasjon og etterprøvbarhet, samtidig som det arbeider for å beskytte sensitive data og innføre en delingskultur. I en verden med store forskjeller innen helse og økonomi¹⁸ bør vi som akademikere og akademiske institusjoner hindre at det i tillegg oppstår økende forskjeller mellom dem som har tilgang på kunnskap, og dem som ikke har det. Det dreier seg ikke bare om å sikre åpen tilgang til artiklene der forskningsdata publiseres, men om å gi tilgang til selve forskningsdataene der dette er mulig. EUs tre O-er: Open Innovation, Open Science, and Open to the World bør være en rettesnor for hvordan et moderne universitet tenker om sitt samfunnsoppdrag.

Med viten og vilje inkluderer jeg regionalt samarbeid i samme pilar som internasjonalisering. Et av våre viktigste oppdrag er å bringe internasjonalt talent og internasjonal ekspertise til den regionen vi er en del av. For å lykkes i det, må den samme regionen være attraktiv for talenter og studenter fra utlandet. Det er simpelthen

et skjebnefellesskap mellom universitet og region: Forutsetningen for å lykkes som by og region, er at vi lykkes som universitet. Og vice versa. Jeg er derfor svært glad for at vi over de siste årene har utviklet et sterkt og godt samarbeid med Oslo kommune. Det er et stort potensial for å utvikle dette samarbeidet ytterligere, ikke minst innen utdanningen. Oslo er en av Europas raskest voksende byer og bygger flere nye klasserom hver måned – noe som åpner for stor dynamikk. Min visjon er at Oslo blir en «modellby» for hvordan skole og universitet kan inngå i nye og kreative former for samarbeid.

Når det gjelder likestilling, er vi ennå ikke i mål. I min periode i ledelsen har jeg sett statistikken bevege seg i riktig retning, men ikke raskt nok. Mentorordningen og støtte til professoropptrykk for kvinner (opptrykkseminar og skrivestipend) har hatt effekt, og disse ordningene bør videreføres. I tillegg er det å erkjenne at likestilling er et ledelsesansvar. Likestilling skjer ikke av seg selv – det kreves kontinuerlig oppmerksomhet fra ledelsen.

Når det gjelder inkludering, har jeg allerede referert til vår akademiske dugnad. Jeg ser dette som et av de viktigste initiativene vi har tatt i vårt rektorat. Å inkludere kvalifiserte flyktninger i våre studieløp eller fagmiljøer, er å vise respekt for det akademiske fellesskapet og for arven etter Fridtjof Nansen.

Tverrfaglighet

Jeg har nevnt tverrfaglighet som en av universitetets pilarer. Denne pilaren er så viktig og utfordrende at den fortjener en egen overskrift. Mye av poenget med et universitet er jo å bringe fag og disipliner sammen slik at det oppstår nye måter å tenke på.

Kanskje vi kan reflektere litt over Blinderns historie? Da det på 1930-tallet ble diskutert hvordan man skulle få plass til et nybygg for Det historisk-filosofiske fakultet, gikk Peter Rokseth inn for at bygget burde legges til Blindern (der Fysikkbygningen allerede var på plass) og ikke til sentrum. Han argumenterte med at «den institusjonelle kontakt mellom åndsvitenskaper og naturvitenskaper» burde være så tett som mulig og at denne kontakten best kunne etableres på Blindern. Med denne argumentasjonen foregrep han med et par decennier C.P. Snows tekst *The Two Cultures and the Scientific Revolution*.

Noe av det mest utfordrende i min periode som rektor har nettopp vært å realisere Rokseths visjon. Vi må vel være ærlige nok til å si at ånds- og naturvitenskaper fortsatt lever ganske atskilte liv på Blindern. Men noe har vi fått til, og mye er på gang. De tre tverrfakultære initiativene – UiO:Norden, UiO:Energi og UiO:Livsvitenskap – får mange fag og disipliner til å snakke sammen – også på tvers av Blindernveien. Når det gjelder livsvitenskap, snakker vi om konvergens og om at disipliner ikke bare arbeider side om side, men veves inn i hverandre¹⁹.

Det er i denne ekte tverrfagligheten at vi ser de store gjennombruddene komme. Og det er fra denne tverrfagligheten vi skal utvikle en ny og grønnere økonomi²⁰.

Alle universiteter med respekt for seg selv har ordet «bærekraft» innbakt i sine strategidokumenter. I dette ligger ambisjonen om å legge en lang tidshorisont på alle aktiviteter, inklusive forskning og utdanning. De tre tverrfakultære initiativene adresserer de tre dimensjonene av bærekraft: Økonomisk bærekraft, helse og sosial bærekraft, samt klima, miljø og energi. Tverrfaglighet er viktig, for FN's nye bærekraftsmål viser til fulle hvilken kompleksitet vi står overfor når vi skal takle de store globale utfordringene i tiden som kommer²¹. Denne kompleksiteten gjør at vi må se på våre studieprogrammer med friske øyne. For det er dagens studenter som i morgen skal drive frem de endringene som trengs for å nå de bærekraftmålene som verdenssamfunnet har sluttet seg til.

Et nos petimus astra

De som tok del i feiringen av 200-årsjubileet for Universitetet i Oslo i 2011, fikk en sterk påminnelse om at det er utrolig mye å være stolte over ved UiO. Vi har en egenidentitet som studenter og ansatte i fellesskap må verne om, gjøre mer synlig og foredle videre. Det handler om fag – mange fag – men også om kultur i vid forstand og om våre pionerer og faglige helter. Våre studenter skal ikke skjermes, men forberedes til å ta del i samfunnets mest utfordrende oppgaver.

Vitenskapelig eksellense vedtas ikke, den bygges – stein på stein – gjennom inspirasjon, faglig kreativitet og hardt arbeid. Alle har glede av at det lykkes for noen, og alle kan lære av dem som lykkes. SAB-rapporten – og debatten i kjølvannet av denne – har gjort oss mer bevisst



på hva som gir suksess. Jeg er derfor optimistisk på UiOs vegne.

Jeg er den 20. rektoren ved UiO. Åtte år som universitetsleder har styrket meg i troen på at det viktigste vi gjør, er å verne om det akademiske fellesskapets verdier. Etter beste evne må vi forsøke å forstå og forutse fremtidens utfordringer i vår undervisning og forskning. Det betyr at vi hele tiden må utfordre oss selv og bære ansvaret for å gi arbeidet relevant innhold. Utfordringen er slett ikke triviell, og vi lykkes bare om også studentene aktivt engasjeres og inkluderes i universitetets kontinuerlige innovasjon.

Etter min mening bør *Et nos petimus astra* stå fast som UiOs motto. Når vi søker stjernene, vil vi alltid være på vei og aldri nå frem. Mottoet peker på universitetenes lange tidshorisont og på den ydmykheden vi må ha overfor tilværelsens og naturens kompleksitet. Men først og fremst ser jeg i dette mottoet en erkjennelse av at det er ambisjonene som er universitetets drivkraft og reisverk, og at den fornemste oppgaven til et universitet er å bevare og bestyrke *ambisjonene* hos dem som jobber og studerer der. ■

Noter:

- ¹⁾ Universitetet i Oslo (UiO) bar navnet Det Kongelige Frederiks Universitet helt frem til 1939.
- ²⁾ <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- ³⁾ Om etikkarbeid: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/etikk-og-verdiarbeid-ved-uio.html>
- ⁴⁾ Mer utfyllende omtalt i kapittel 7.2
- ⁵⁾ Ole Petter Ottersen: *The Role of Universities in reimagining democratic societies* i *Reimagining democratic societies: A new era of personal and social responsibility*. Bergen, Sjur, Ira Harkavy og Hilligje van't Land (reds.) Council of Europe Publishing (2013)
- ⁶⁾ Om Akademisk dugnad: <http://www.eaie.org/blog/author/ole-petter-ottersen/>
- ⁷⁾ <https://www.uio.no/om/samarbeid/akademisk-dugnad/>
- ⁸⁾ Om webometrics og formidling: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2016/universitetenes-synlighet-.html>
- ⁹⁾ Om forskningsdata og digitalisering: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/hvordan-behandler-vi-forskningsdata.html>
- ¹⁰⁾ Store norske leksikon: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/store-norske-leksikon%3A-en-motgift-mot--post-truth-.html>
- ¹¹⁾ Build a Ladder to the Stars, report from the University of Oslo Strategic Advisory Board, side 11
- ¹²⁾ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/>
- ¹³⁾ <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/Akademisk-frihet--ytringsfrihetens-fattige-fetter--Ole-Petter-Ottersen-58792b.html>
- ¹⁴⁾ <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/%C2%ABthese-are-interesting-times%C2%BB%3A-betyr-brexit-et-tid.html>
- ¹⁵⁾ Presentasjon om Brexit: <http://www.slideshare.net/openforumevents/professor-olepetter-ottersen-rector-university-of-oslo>
- ¹⁶⁾ Ole Petter Ottersen: How should universitys confront a post-truth world? <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2016120519520037>
- ¹⁷⁾ Inga Bostad og Ole Petter Ottersen: *Global presence, Global responsibility and the Global Citizen*, i *Global Citizen – Challenges and Responsibilities in an Interconnected World*. Aksel Braanen Sterri (red.) SensePublishers (2014)
- ¹⁸⁾ The political origins of health inequity: prospects for change, *The Lancet* – University of Oslo Commission on Global Governance for Health (2014)
- ¹⁹⁾ Om Livsvitenskap og næringsutvikling: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/vi-bygger-livsvitenskapsbyen-oslo.html>
- ²⁰⁾ BioVerdi – Slik kan bioøkonomien bli den nye oljen (2014)
- ²¹⁾ Om tverrfaglighet og bærekraft: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/sustainable-development-goals-require-that-we-thin.html>

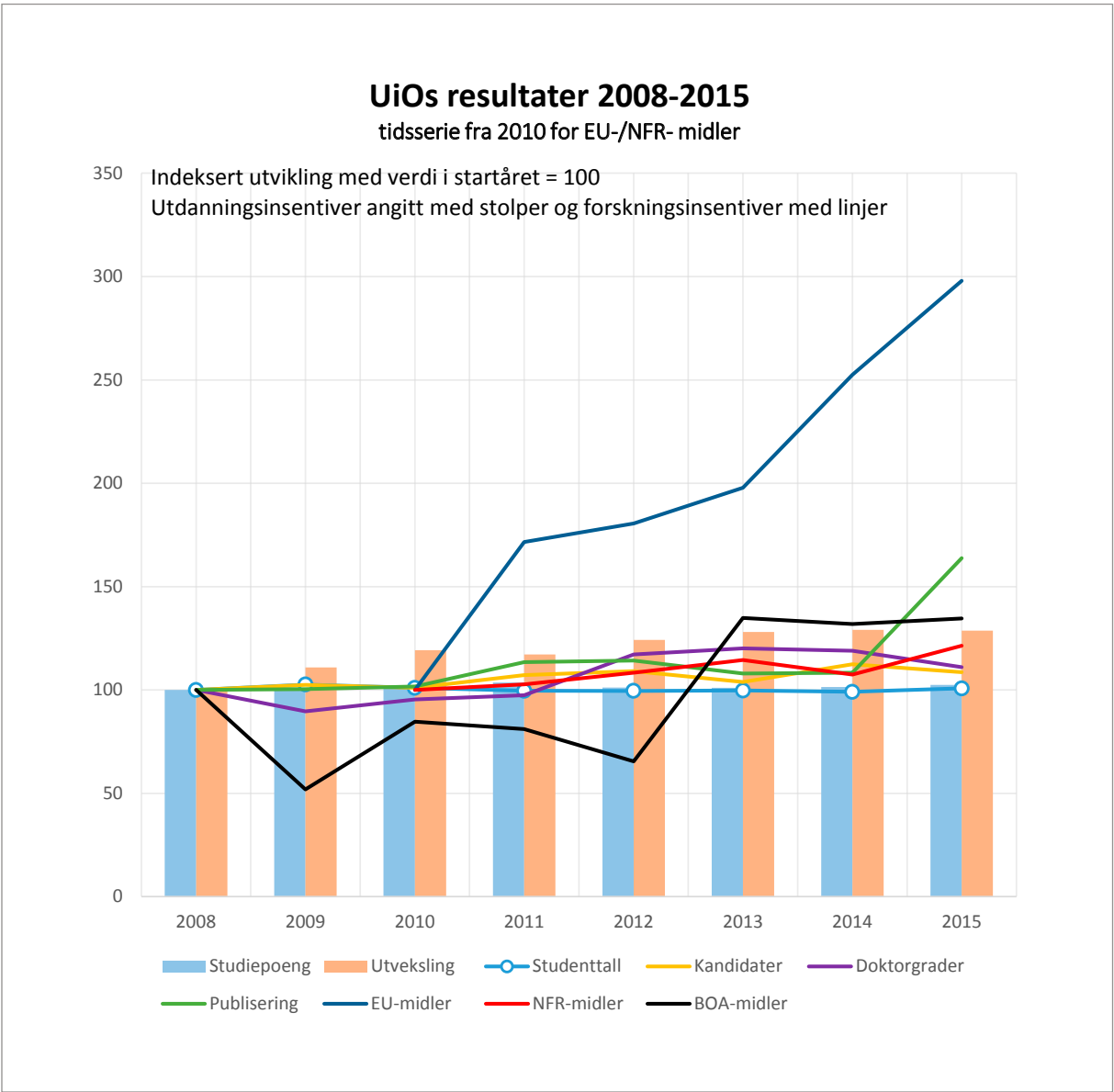
VEDLEGG 1

Resultatuttelling og endringer 2008–2015

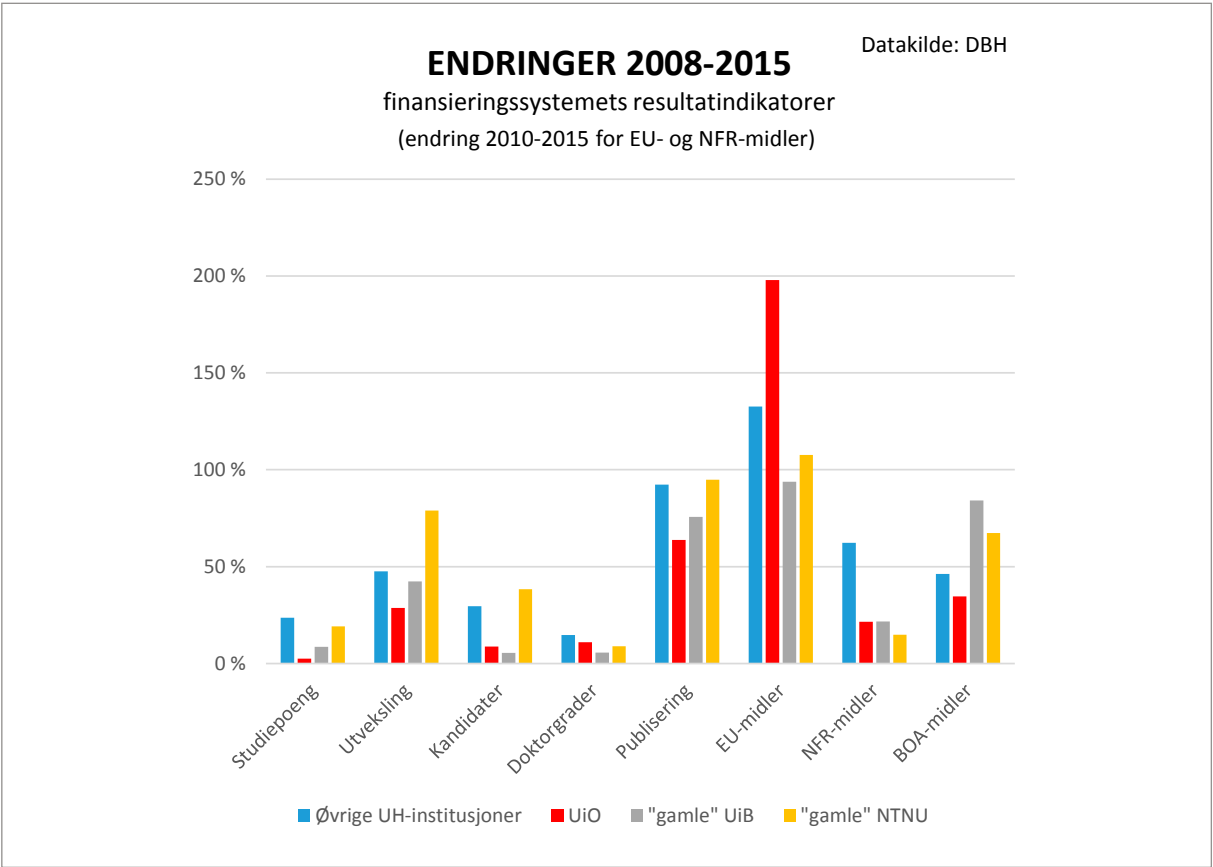
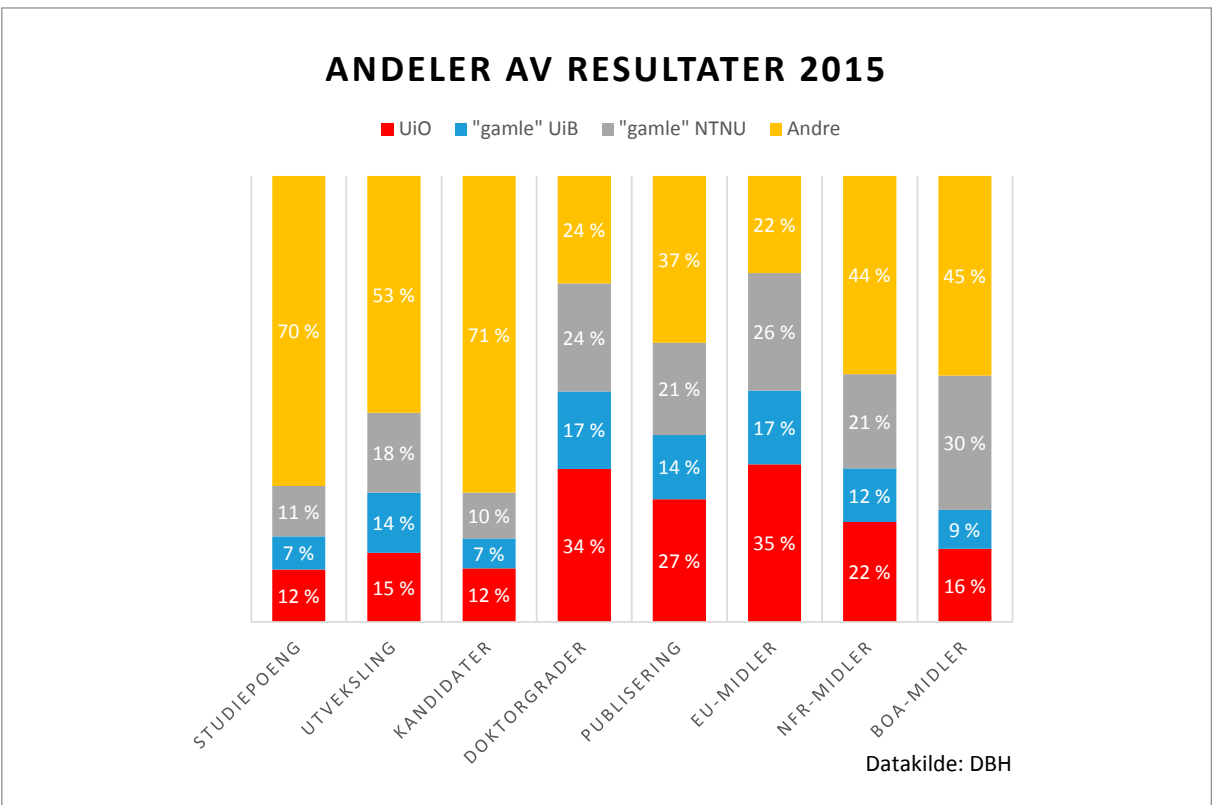
I perioden fra 2008 til 2015 har hovedstrukturen i den nasjonale budsjettmodellen og i institusjonenes rapporteringen til Database for høyere utdanning (DBH) ligget fast. Det går derfor an å illustrere noen utviklingstrekk i denne perioden, og de tre figurene er basert på DBH-data. Den første figuren viser utviklingen ved UiO for de indikatorene for utdanning og forskning som ligger til grunn for budsjettmodellens resultatuttelling. 2008 er satt som år 0 for utdanning, og 2010 er år 0 for forskningsmidler fra EU og NFR.

I de to andre figurene er data for hele U&H-sektoren tatt med, og «gamle» UiB og NTNU er skilt ut på linje med UiO. 2015 er de siste tilgjengelige tallene per d.d., og dette er også det siste året før effekten av fusjonene i Trondheim og Bergen slår inn.

Endringer i studenttallet fanges ikke opp av en slik fremstilling. DBH-tall viser at studenttallet ved UiO er tilnærmet stabilt i perioden (28 265 i 2008, 27 886 i 2015, laveste nivå i 2014). Ved UiB har studenttallet steget fra 14 386 til 16 014 i perioden, og ved NTNU har det steget fra 20 465 til 23 898. Det samlede antallet studenter i Norge har økt fra 206 191 til 260 559 fra 2008 til 2015.



VEDLEGG 1



VEDLEGG 2

Arbeidsprosessen. Tidslinjen. Universitetsstyrets behandling av SAB-saker 2014–2016

Som styresak har SAB-oppfølgingsarbeidet saksnummer 2013/15285. Styrets behandling har skjedd i åpne møter, og alle styredokumenter er åpent tilgjengelige via denne nettsiden: <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/>

Om SAB-panelets arbeidsprosess, se:
<http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/>

Den påfølgende SAB-oppfølgingen har en egen nettside:
<http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/index.html>
der en rekke underlagsdokumenter er åpent tilgjengelige.

Universitetsstyret valgte selv å være styringsgruppe for SAB-oppfølgingsarbeidet. Styrebehandlingen omfatter derfor en rekke saker (se oversikten).

Utover disse SAB-sakene, er ulike oppfølgingstiltak inkludert i
Årsplan 2016-18 <http://www.uio.no/om/strategi/planer-rapporter/arsplaner/uio-arsplan-2016-2018.pdf>
og i **Årsplan 2017-19** <http://www.uio.no/om/strategi/planer-rapporter/arsplaner/uio-arsplan-2017-2019.pdf>

VEDLEGG 2

SAB-panelets arbeid

2012: 6. november	SAB-panelet oppnevnt
2012–2014	SAB-panelets arbeidsprosess – fire besøk i Oslo
2014: 11. august	SAB-rapporten «Build a Ladder to the Stars» oversendt UiO

UiOs oppfølgingsarbeid. Styresaker og seminarer	
<i>V-sak: Vedtak</i>	<i>D-sak: Diskusjon</i> <i>O-sak: Orientering</i>
2014	
2014: 10. september	SEMINAR. SAB-rapporten presenteres av Esko Aho for universitetsstyret, universitetsledelsen, dekanene, museumsdirektørene og bibliotekdirektøren. Diskusjon om oppfølgingsarbeidets innretning og prosess
2014: 11. september	V-SAK 3 Råd fra Strategic Advisory Board. Videre oppfølgingsprosess etter styreseminaret 10. og 11. september 2014
2014: 21. oktober	V-SAK 3 Strategi 2020 – Strategic Advisory Board (SAB). Prioritering av forbedringsområder og skisse til videre prosess
2015	
2015: 27. januar	V-SAK 3 SAB-oppfølgning 2015–16: Prosess, sammenhenger og forslag til mandater for tre arbeidsområder
2015: 10. mars	D-SAK 1 Oppfølging av SAB-rapporten 2015–16. Forslag til mandat for arbeidsområdet «Faglig betingede konsekvenser for organisasjons- og beslutningsstruktur»
2015: 5. mai	V-SAK 4 Oppfølging av SAB-rapporten 2015–16. Godkjenning av mandat for arbeidsområdet «Faglig betingede konsekvenser for organisasjons- og beslutningsstruktur»
2015: 23. juni	O-SAK 2 Forslag til tiltak fra SAB-gruppene og planer for videre oppfølging
2015: 16. september	D-SAK 1 Oppfølging av rapporten fra Strategic Advisory Board (SAB)
2015: 20. oktober	SEMINAR i regi av Gruppe 4. For universitetsstyret, universitetsledelsen, dekanene, museumsdirektørene og bibliotekdirektøren + administrative nøkkelmedarbeidere for videre oppfølging etter prosjektavslutning. Presentasjon av arbeidet så langt i Gruppe 4. Diskusjon og avklaring av forventninger til rapportens innhold
2016	
2016: 9. februar	O-SAK 1 Strategic Advisory Board (SAB): Oppfølging av tiltaksforslag fra de tre første SAB-gruppene
2016: 14. mars	V-SAK 3 SAB. Rapport fra gruppe 4: «En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål». Vedtak om høringsrunden
2016: 3. mai	D-SAK 2 SAB. Strategic Advisory Board (SAB): En «hybrid» valgprosess for rektorvalget ved UiO og en viserektorfunksjon for utdanning ved UiO
2016: 20. juni	V-SAK 3 SAB. Oppfølgingsarbeidet Oppsummering av høringsrunden Gruppe 4s tiltaksforslag. Konklusjoner og forslag til vedtak (vedlegg 6) Status for igangsatte tiltak etter innspill fra de tre første arbeidsgruppene
2017	
2017: 7. februar	O-SAK 4. Sluttrapport for SAB-prosessen. Utkast
2017: 13. mars	KONFERANSE. Conference on University Development and Strategy – The 21 st Century University: How to Build a Ladder to the Stars.

Arbeidsgruppene

G1 + G2 + G3: Fase 1: februar 2015 - mai 2015

G1 + G2 + G3: Fase 2: mai 2015 - juni 2015

G4: juni 2015 - februar 2016

VEDLEGG 3**Prosjektstruktur og deltakere**

Universitetsstyret var SAB-oppfølgingsprosjektets styringsgruppe.

Universitetsdirektøren utgjorde sammen med prorektor den formelle prosjektledelsen, men alle avgjørelser knyttet til forberedelsen av styresaker ble drøftet i rektoratmøtene. I de faste IDF-møtene ble organisasjonene holdt oppdatert, og det ble gitt en rekke orienteringer i andre fora om arbeidet underveis.

Ledelse for de tre første gruppene (G1, G2 og G3) ble oppnevnt av Universitetsdirektøren, og disse lederne fikk selv velge medlemmer til sine grupper. Gruppene arbeidet parallelt og i to faser våren 2015. Den siste fasen omfattet deres innspill til G4.

For den siste gruppen (G4) ble både leder og medlemmer oppnevnt av Universitetsdirektøren etter konsultasjon med styret. Organisasjonene fikk velge to deltakere og Hovedverneombudet ved UiO deltok.

Prosjektsekretariat omfattet sekretærene for de fire arbeidsgruppene og sentrale medarbeidere fra flere administrative avdelinger, for å sikre god informasjonsflyt og en enkel overgang fra prosjektorganisering til videre oppfølgingsarbeid i den faste linjeorganisasjonen. Sekretariatet hadde ansvaret for nettsider, underlagsmaterieell, møteavvikling og alle styresaker med mer. Spesialrådgiver Inger Stray Lien ledet prosjektsekretariatet.

De interne arbeidsgruppene G1, G2, G3 og G4**G1 Utdanningskvalitet**

Denne arbeidsgruppen ble satt sammen for anledningen, men fortsatte sin virksomhet i kjølvannet av SAB-prosessen som et underutvalg for Utdanningskomiteen og lagde forslag til en utdanningsvisjon for UiO. I juni 2016 ble visjonen lagt frem for universitetsstyret. Videre arbeid er foreløpig lagt på is.

BERIT KARSETH, dekan UV-fakultetet (leder)

Sekretær: Anne Marthe Gibbons, Avdeling for fagstøtte (AF)

Ragnhild H. Hennum, prorektor

Bjørn Stensaker, professor UV

Monica Bakken, direktør AF/LOS/fakultetsdirektør HF

Knut Mørken, professor MN

Arild Engelsen Ruud, professor HF

Line Wellersrud, student

Runar Mæland, student

G2 Forskningskvalitet

Denne arbeidsgruppen var identisk med Forum for forskningsdekaner, som er et av UiOs faste utvalg. Gruppen eksisterer derfor fortsatt, men med en litt annen personsammensetning. Den er aktiv part i alle oppfølgingssakene etter SAB som angår deres arbeidsfelt. Gruppen fikk fra 2016 også ansvaret for innovasjon, og viserektor ble fra samme tidspunkt viserektor for forskning og innovasjon.

KNUT FÆGRI, viserektor (leder)

Sekretær: Vibeke Alm, Avdeling for fagstøtte (AF)

Ellen Rebecca Rees, forskningsdekan HF

Alf Petter Høgberg, forskningsdekan JUS

Svein Stølen, forskningsdekan MN

Hilde Irene Nebb, forskningsdekan MED

Ståle Petter Lyngstadaas, forskningsdekan OD

Geir B. Asheim, forskningsdekan SV

Monica Melby-Lervåg, forskningsdekan UV

Hallgeir Elstad, forskningsdekan TF

Meryl Sønderby Lillenes, UiODoc

VEDLEGG 3**G3 Tverrfaglighet**

Denne arbeidsgruppen ble satt sammen for anledningen. Etter fullført oppdrag ble den avviklet. Per d.d. er det ingen fast gruppe som arbeider med tverrfaglighet ved UiO, men ansvaret i rektoratet ble fra 2016 lagt til prorektor.

KNUT FÆGRI, viserektor (leder)

Sekretær: Olaug Kristine O. Bringager, Avdeling for fagstøtte (AF)

Aud Tønnessen, dekan TF

Erik Røsæg, professor JUS

Anders Elverhøi, professor, leder UiO:Energi

Per Gunnar Røe, SV

Inger Sandlie, MN

Harold Langford Wilhite, SUM

Anita Sandberg, EL/LOS

Tina Alvær, student

G4 Organisasjons- og beslutningsstruktur

Denne arbeidsgruppen ble satt sammen for anledningen og avviklet etter fullført oppdrag. Arild Underdal og Åse Gornitzka bidro i forberedelsene av høringsprosessen, og Underdal medvirket frem til styrets endelige behandling i juni 2016.

ARILD UNDERDAL, professor SV (leder)

Sekretær: Wenche Hanneborg, Avdeling for personalstøtte (AP)

Hilde Haugsgjerd, ekstern

Morten Dæhlen, dekan MN

Arne Bugge Amundsen, dekan HF

Hans Petter Graver, dekan JUS

Eva Helene Mjelde, kontorsjef MED/administrasjonssjef AF

Åse Gornitzka, professor SV

Tanja Storsul, professor HF

Unni Olsbye, professor MN

Kjetil Taskén, professor MED

Anne Maria Eikeset, forsker MN

Marianne Andenæs, student

Hege Lynne, Hovedverneombud

Øyvind Bratberg, Organisasjonene

Steinar Sæter, Organisasjonene

VEDLEGG 4

Tiltaksforslagene fra G1, G2, G3 (fase 1)

De tre første arbeidsgruppene prioriterte konkrete tiltaksforslag i fase 1. Tiltakene skulle kunne iverksettes uten noen organisatoriske endringer. I deres rapporter fra fase 1 begrunnes og utdypes forslagene til tiltak. Rapportene både fra fase 1 og fase 2 er tilgjengelige på SAB-prosjektets nettsider: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/leveranser.html>

I kortversjon er de gjengitt som

Vedlegg til Årsplan 201–2018: Oppfølgingspunkter SAB

Under fremkommer 15 foreløpige tiltak de tre SAB-arbeidsgruppene har identifisert i sine rapporter. Forslagene vil på ulike måter prege årsplanene i mange år fremover. Noen av tiltakene er tatt inn i denne årsplanen, for andre tiltak vil SAB-gruppene jobbe videre med å konkretisere forslagene ytterligere.

Utdanningskvalitet (ledet av dekan Berit Karseth):

- Utarbeidelse, forankring og vedtak av overordnet visjon for utdanningsvirksomheten ved UiO
- Fokus på førsteårsstudenten, herunder styrket introopplegg/mottak
- Koordinering av eksisterende støtteressurser for utdanningsvirksomheten og utvikling av delingskultur
- Etablere utdanningstilbud (emner ev. program) i tilknytning til UiOs tre tverrfaglige satsingsområder

Forskningskvalitet (ledet av viserektor Knut Fægri):

- Utvikle rutiner for raskere tilsetting i vitenskapelige stillinger
- Karriereutvikling for stipendiater og post doc.
- Opprettholde trykket bak EU-strategien og UiO:Horisont
- Utarbeide kommunikasjonsstrategi for å løfte frem høytytende miljøer
- Utvidet bruk av søkekomiteer ved tilsettinger
- Utnytte nedenfra-opp-initiativer til en mer aktiv innsats for internasjonalt samarbeid

Tverrfaglighet (ledet av viserektor Knut Fægri):

- Etablere en klar, strategisk plattform for utvikling av de tre tverrfaglige satsingsområdene: UiO:Livsvitenskap, UiO:Energi og Unpacking the Nordic Model som flaggskip for integrert tverrfaglighet
- Opparbeide samarbeidskompetanse for integrert tverrfaglighet hos studenter og ansatte og bruke arenaer for stimulans av tverrfaglig dialog og kompetanseutvikling
- Etablere tydelig, tverrfaglig lederansvar på alle nivåer basert på organisert lederutvikling og bedre kompetanse for teamutvikling
- Endre regler og rammeverk med sikte på økt fleksibilitet og mobilitet for deltakelse i tverrfaglig aktivitet for ansatte og studenter
- Etablere ressurstildelingsmekanismer som sikrer utviklingen av lovende, tverrfaglige prosjekter og programmer

VEDLEGG 5

Høringsrunden

Svar fra fakulteter, museer, sentre på nivå 2 og UB

	(1a) Prioritering av kvalitet ved intern fordeling	(1b) Rekrutteringsprosesser og karriereplanlegging	(1c) Fjerne hindringer for (ekstern) lederrekruttering	(2a) Vertikal samhandling – eks. viserektor	(2b) Enhetlig ledelse nivå 1 (og om tilsetting/valg av rektor)	(2b) Valgkomité/ "hybrid"-modeller for rekruttering	(2c) Bedre arenaer for strategiske diskusjoner (inkl. dekanmøtets funksjon)	(3 a-c) Større økonomisk handlingsrom	Andre tema
Omtalt i rapporten	Kapittel 3 side 7-9	Kapittel 7 side 18-24	Kapittel 7 side 19	Kap. 4, 5 og 6 fra s. 11 + 8,1	Kapittel 6.3 side 17-18	Kapittel 7 side 20-21	Kapittel 6 side 18	Kapittel 4 side 11	
HF									
JUS									Kollegial styring. Åpne prosesser
MN									
MED									
OD									Ønsker KDs hovedmodell
SV									
TF									Frykter sentralisering
UV									Utdanning og forskning må sees sammen.
KHM									Tverrfaglighet. Museene må inkluderes.
NHM									Flere vertikale linjer. Museene må inkluderes.
STK									Løft for tverrfaglig "bottom-up"-initiativ
SUM									Savner et løft for tverrfaglighet.
UB									Nytenkning om møter. UB må inkluderes.

Grafisk bilde av høringssvarene fra fakultetene, museene, UiOs to permanente sentre og UB. Grønn=enig, gul=usikker, rød=uenig, hvit=ubesvart

Høringsrunden ble direkte knyttet til forslaget til hovedtiltak fra Gruppe 4. Alle høringssvarene er tilgjengelige på SABs nettside. Denne oversikten er laget av SAB-sekretariatet i samarbeid med prorektor, og fargesettingen er i ettertid kvalitetssikret med respondent.

VEDLEGG 6**Styrets vedtak 20. juni 2016**

1. Styret takker for alle innspill som er gitt gjennom høringsprosessen for rapporten fra Arbeidsgruppe 4 (Underdal-gruppen).
2. Basert på forslagene fra Arbeidsgruppe 4 og på innspill i høringsrunden, vedtar styret følgende oppfølging:
 - A. Det legges til grunn at arbeidet med faglige prioritering basert på kvalitet videreføres ved UiO de kommende årene.

Styret ber om at erfaringer fra gjennomførte faglig prioriteringsprosesser i ulike fagmiljøer systematisk oppsummeres i løpet av den gjenstående strategiperioden (2020).

En prosjektplan for dette bes fremlagt høsten 2016, og den bør også inkludere faglige og administrative muligheter knyttet til tverrfaglig samarbeid internt ved UiO og med fagmiljøer ved andre institusjoner (se også vedtakspunkt 3).
 - B. Styret har notert seg at det er bred tilslutning til det arbeidet som er igangsatt for å trekke opp en ny rekrutteringspolitikk for UiO og for å hjelpe yngre forskere i deres karriereplanlegging. Styret ber om at synspunktene fra høringsprosessen tas med inn i disse arbeidsprosessene. Styrets diskusjon om dette tiltakspunktet avventes til rekrutteringssaken fremlegges høsten 2016 og til utkast til karriere-policy for vitenskapelige rekrutteringsstillinger ved UiO foreligger.
 - C. Styret ber Universitetsdirektøren legge frem endringer i UiOs valgreglement som ivaretar forslagene fra Arbeidsgruppe 4 om å fjerne hindringer for at eksterne kandidater kan velges til lederverv på nivå 2 og 3. Styret ber også om at valgreglementet endres slik at det kan opprettes søkekomiteer for ledervalg på alle nivåer ved UiO (se også vedtakspunkt F).
 - D. Styret har merket seg den sterke tilslutningen som høringsrunden gir til at det innføres et tydeligere lederansvar for utdanningskvalitet i UiOs faglige ledelse, og at flere mener den vertikale samhandlingen ved UiO også bør styrkes for andre primæroppgaver. Styret går inn for å opprette en stilling som pro-/viserektor for utdanning med direkte virkning for neste valg.
 - E. Universitetet i Oslo skal fortsatt ha valgt rektor som også er styreleder.
 - F. Styret oppretter en søkekomité med oppgave å søke etter rektorkandidater og fremme forslag til kandidater, slik at velgerne får et godt valggrunnlag.

Styret ber om at forslag til sammensetning og mandat for en slik komité fremlegges til styrets første møte til høsten sammen med et forslag til kvalifikasjoner for UiOs rektor i tråd med styrets diskusjon (se for øvrig vedtakspunkt C).
 - G. Styret har merket seg at det etterlyses bedre prosesser og flere arenaer for faglige diskusjoner ved UiO, både for å fremme faglig kreativitet og innovasjon og for å gjøre faglige prioriteringer med høy grad av kollegial medvirkning og legitimitet. Slike arenaer må også ivareta UiOs behov for å utvikle mer tverrfaglig forskning og utdanning i tråd med SABs utfordring og etterlyst av mange i høringsrunden. Det må sikres at også nivå 4 (og 5) engasjeres ved de store fakultetene. I lys av dette skal styret se på mulighetene for å opprette et akademi for fremragende utdanning som foreslått av SAB-arbeidsgruppe 1.

Styret anser det som et felles ansvar for universitetsledelsen og ledere på ulike nivåer å etablere en intern, transparent og inkluderende møtestruktur som også omfatter denne typen fora og agendaer. Dekanmøtets innretning og funksjon må vurderes som et viktig ledd i dette. Styret forutsetter at dekanmøtet fortsatt skal være et rådgivende organ for universitetsledelsen.

Styret viser for øvrig til at intern samhandling er et viktig tema når det skal lages en ny plattform for ledelse ved UiO (ref. forslaget til Årsplan 2017-19).

VEDLEGG 6

- H. Styret har merket seg at høringen viser at det er stor forståelse for et behov for større økonomisk handlingsrom, særlig på toppnivå i organisasjonen, men at mange etterlyser hvordan slike penger skal brukes og uttryk-ker forbehold om at det er faglig fornyelse som primært skal tilgodesees og at "bottom-up"-ideer og -forslag bør etterspørres. Samtidig advares det mot et internt søknadsbyråkrati for å få dette til.

Styret ber Universitetsdirektøren arbeide videre med hvordan denne typen hensyn kan bygges inn i det årlige budsjettarbeidet fremover med minst mulig byråkrati.
3. Styret har også merket seg at mange innspill i høringsrunden etterlyser tiltak og initiativ for å fremme tverrfaglig samarbeid ved UiO.

Universitetsdirektøren bes derfor i løpet av høsten 2016 fremme en sak som angir hovedrammer og fastlegger po-licy for hvordan UiO skal utvikle bedre tverrfaglig forskning og utdanning, inkludert å fjerne uheldige hindringer for å få dette til (ref. tidligere vedtatt tiltak i Årsplan 2016-2018).
 4. Styret tar de fremlagte statusrapportene for arbeidet med tiltak innen utdanningskvalitet (vedlegg 2) og forskningskvalitet (vedlegg 3) til orientering.

VEDLEGG 7

SABs forslag til konkrete forbedringstiltak

Prioritert oppfølging februar 2017. Oversikten er neppe komplett, men fylt ut etter beste skjønn i februar 2017. Den vil også være under endring de kommende årene.

SAB: General Academic Focus (15 forslag til tiltak)	Behandle/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årsplanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppfølging
1. UiO 1. UiO should develop a strong focus on local strengths, with the aim of becoming a major global presence in fields rooted in its specific location.			Vurderes så langt kun i faglig prioritering lokalt og i nord-områdesatsingen
2. UiO must work harder to reach out to global talent and make competition on an international scale a top priority in hiring.	G2, G4	Å2016/18 ¹ + Å2017/19 Styrediskusjoner	Ny rekrutteringsstrategi under arbeid. Ikke vedtatt
3. UiO should seek to improve its output from the EU's funding programmes (Horizon 2020) and further increase the international mobility of its students and academic staff.	G1, G2	Å2016-18. Styresak om økt utveksling under arbeid	UiO-Horisont. Betydelig innsats på fakultetene
4. In general, UiO should create an atmosphere that allows individual originality and creativity to flourish. Individual initiative is essential to efforts to improve the quality of university research. UiO needs to safeguard researcher-driven initiatives by making it easy for individual researchers and scholars and small teams to begin to build up new initiatives, which may not fit into any larger programmatic investments. This is crucial for genuine research creativity. Over time, such small 'bottom-up' initiatives may develop into centres of excellence.	G4	Inngår i styrets vedtak 20.06.2016. Pkt. 2G og 2H	Lederutviklingsstilbudet i forskningsledelse gir støtte til forskere (yngre og erfarne) for utvikling av team/grupper og for nye forskningsfelt
5. UiO should take a leadership role in developing focused centres of teaching/learning and research, not just on a national but on a Nordic level. Today, new technology makes this easier than before. This will enable the national university system to avoid duplication, and increase the quality of teaching, particularly in smaller fields. UiO should set clear excellence targets for such fields. We strongly recommend collaboration with Nordic universities in order to achieve critical mass and resources in the selected areas of priority.	G1 – lokalt initiativ	Å2017/19. Styrevedtak. Oktober 2016. V-sak 7	Det etablere et lokalt UiO-senter i 2017 som evt. kan være første skritt i en slik retning. Ref. for øvrig UiOs åpne program for forskningsledere og utdanningsledere
6. UiO needs to develop a broader and deeper understanding of interdisciplinarity, including its societal aspects. The university must simultaneously give strong support to interdisciplinary bottom-up activities (both in research and education) and implement top-down measures to facilitate interdisciplinary education and research.	G3, G4 etterlyser bedre arenaer for tverrfakultær/-faglig dialog og utv. av samarbeid- kompetanse	Å2016/2018. Inngår i styrets vedtak 20.06.2016. Pkt. 3: rammer og policy for UiOs videreutvikling av tverrfaglighet.	
7. The three existing interdisciplinary milestone initiatives (devoted, respectively, to the life sciences, energy systems, and the Nordic model) should become strong university Institutes. By 'University Institutes' we mean entities for teaching and research that cross traditional boundaries between departments and divisions or schools ('fakulteter'). This will speed up the development of high-quality interdisciplinary activities by bringing in external talent, funding and other resources.	G 3 etterlyser tydeligere strategi for utvikling av ambisiøse tverrfaglige satsinger, inkl. å vurdere egnet organisering. Ikke fulgt opp mht. organisasjonsforslaget fra SAB	Å2016/18. Policy for UiOs bruk av slike satsingsområder, inkl. klarere strategiske plattformer for satsingsområdene ikke fulgt opp. Gjentas i pkt. 3 i styrets vedtak 20.06.16. Styresak om hver av de tre satsingene omhandler organisering, men uten noen mer generell vurdering i retning SABs forslag	

Fortsettelse neste side

¹⁾ Å2016/18 og Å2017/19 refererer til treårige årsplandokumenter som rulleres og hvert år vedtas av universitetsstyret

VEDLEGG 7

SAB: General Academic Focus (15 forslag til tiltak)	Behandle/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årsplanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppfølging
8. Interdisciplinary initiatives based on collaborative efforts (as opposed to integrated interdisciplinary exploration) should not be organized in the same way as the three milestone initiatives.	G3 og G4 påpeker behovet for å avklare ulike modeller	Inngår naturlig i oppfølgingen av styrets vedtak 20.06.2016. Pkt. 3	
9. To further interdisciplinarity, UiO should facilitate appointments across departmental and faculty boundaries, as in the US system of 'joint appointments'.	G3 Lite samarbeid og fleksibilitet i stillingsplanlegging hemmer stabile personalressurser i tverrfaglig samarbeid		Inngår i utkast til rekrutteringsstrategi
10. For successful institutionalisation of prioritised interdisciplinary areas, it is necessary to rethink existing governance structures. When creating new University Institutes, certain principles should be followed: They should be independent of existing faculties (i.e. led by the Rectorate), and get resources both from the current university funds and from new resources.	G3 Se over om organiseringen av ambisiøse tverrfakultære satsinger.	Ikke fulgt opp så langt. Inngår naturlig i oppfølgingen av styrevedtaket nevnt over	
11. When major new interdisciplinary initiatives are considered, UiO should commission an international competitiveness analysis to assess whether UiO has a realistic chance to become a world leader in the relevant areas. If these chances turn out to be limited (for instance because of the need of large investments), then the initiative should be dropped. A similar competitiveness analysis should also be undertaken when existing initiatives are evaluated.	G3 Behov for strategisk klarhet i tverrfaglige satsinger – blant annet mht. ambisjonsnivå	Inngår naturlig i oppfølgingen av styrevedtaket nevnt over	
12. Even strong and high-ranked universities aren't uniformly excellent in every field. UiO must decide on its priorities and select its peaks. UiO should of course be competent in all the fields it addresses, but should strive to achieve world-class excellence only in its specializations.		Inngår i styrets vedtak 20.06.2016 Pkt. 2A	Inngår i fakultetenes arbeid med faglig prioritering
13. UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture.			Noen lokale prosesser. Tiltak i felles regi mangler
14. UiO should pay more attention to excellence in education (teaching, quality of study programmes).	G1, G4	Å2016/18 Å2017/19. Fokus på utdanningskvalitet i 2016/17. Inngår i styrets vedtak 20.06.2016 Pkt. 2D	Flere fakulteter gjør store endringer i sine utdanningsprogrammer
15. While UiO is already deeply engaged in national and international collaboration, integration and interaction with outside resources has not reached the level we think is necessary. UiO should develop structures to facilitate interaction with local and global partners and stakeholders, in ways that do not simply seek to slot them into its own existing practices and traditions, but also potentially allow the university's structures and practices to be changed by them.			Skjer litt på enkelte fakulteter

VEDLEGG 7

SAB: Education and Research (17 forslag til tiltak)	Behandle/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årsplanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppløsing
1. Currently the bulk of student education takes place in relatively isolated disciplinary silos. The rigid structure of study programmes limits interdisciplinarity and restricts mobility. We encourage more flexibility, more interdisciplinarity and broader programmes. While we are aware of national restrictions, we nevertheless recommend that the university consider developing a more general introductory first year study programme, maybe modelled on the idea of a 'liberal arts' style freshman year. Students can then choose their specialization a bit later when they know more about what it is to be a student and what they are interested in.	G3 Påpekte at hindringer for utførelse av tverrfaglige emner må fjernes, og at ansatte må kunne ha opphold ved annet fakultet	Gjentas i styrevedtak pkt. 3 20.06.2016: UiOs rammer og policy for utvikling av tverrfaglighet	
2. Excellence in education (teaching, quality of study programmes) has so far not been given sufficient attention. UiO should consider developing specific excellence programmes for ambitious students ('honours programmes', or even an 'honours college' option for the most ambitious).	G1		Meld.St. 16 tar opp dette. UiOs oppløsing må avklares
3. While we understand that the Norwegian cultural climate is hostile to tuition fees, we want to remind UiO that tuition fees can give students a greater stake in their education. A good system of tuition fees, offset by grants, will not disadvantage underprivileged students. It will also make international collaborations and exchanges easier for UiO.		Å2017/2019. Styresak om frafall og studiestruktur under arbeid	Ikke politisk vilje til å drøfte studieavgifter ved UiO
4. UiO must develop tools to handle underperformance among students. Underperformance wastes resources and lowers the quality of UiO's degrees. UiO should consider introducing clearly defined performance levels, e.g. saying that a student needs a specific mark to continue on a given programme.			
5. In order to prevent drop-outs UiO should do more to encourage a sense of class or cohort identity among its students, and provide greater social support and encouragement, particularly in the first year. It should consider conducting end of first year ('exit') interviews with students to learn what works and what doesn't. UiO should also consider developing a policy for part-time students or students who want to study in a life-long-learning perspective.	G1	Å 2016/18 Å 2017/19	Førsteårsstudenter har fokus ved alle fakulteter. Integrering i fagmiljø og oppløsing underveis er i fokus
6. UiO must develop a more outward-looking culture. External contributions from academics and practitioners (speakers, visits, short-term residencies, etc.) should be integrated into projects and study programmes, not just be considered as special events, disconnected from teaching and research. Regular interaction with such visitors will likely inspire UiO students to aim higher. In some cases, the visitors may assist in identifying valuable postdoctoral opportunities abroad. Such visits can be facilitated through greater collaboration with other institutions and organizations, not least in the Oslo area, but also elsewhere in Norway, and in the Nordic countries.			Utfordringer identifisert i prosjekt <i>Helhetlig karrierepolitikk</i> for vitenskapelige. mht. sektormobilitet. Vanskelig for UiOs forskere å finne/inngå strategiske partnerskap i privat sektor
7. Teaching and research staff in the strategic focus areas must be well connected internationally and senior scholars and researchers in all areas should be role models for international connectedness and mobility.		2017 februar. Styresak om utveksling	Internasjonal mobilitet – tema i <i>Helhetlig karrierepolitikk</i>

Forsettelse neste side

VEDLEGG 7

SAB: Education and Research (17 forslag til tiltak)	Behandle/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årsplanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppløsing
8. Students should be encouraged to spend time abroad at an early stage in order to develop an international mind-set and become 'global citizens'. Hence, international mobility must be integrated into the individual programmes of study. Particularly while studying for the BA, students should be encouraged to spend time abroad. UiO's default position should be to recognize credits earned abroad. Administrative procedures related to mobility should be as simple and non-bureaucratic as possible.	G1	2017 februar. Styresak om utveksling	Stimuleringsstiltak pågår ved flere fakulteter
9. UiO should consider establishing more ambitious forms of international education in fields congenial to UiO's culture and expertise, including, but not limited to, joint programmes and degrees. In this respect, strategic partnerships, not least with Nordic partners, should be important to UiO.			
10. To maintain its social and cultural legitimacy, UiO needs to expand and develop its integration in Norwegian society. A more outward-looking culture is on its way, but the SAB would still like to see UiO become an even more proactive and risk-taking institution in its efforts to reach out to other sectors of society. UiO's partnerships with society need to be developed further and there is a need to relate to external stakeholders more intensely and to bring in new people, also from outside academia.			Rekrutteringsstrategien
11. UiO should consider ways to make it easy for UiO students and faculty members to benefit from interaction with many of the prominent practitioners in every field (government, culture, business) who regularly visit Oslo.			
12. The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent. UiO should change its recruitment policy on the institutional level and use Norway's and UiO's excellent working conditions as a competitive advantage when it comes to attracting the best scholars and researchers in the world.	G2		Rekrutteringsstrategien
13. The international mobility among academic staff UiO is too low. A globally oriented recruitment policy will improve this. In order to bring in external talent, a wider and more strategic use of the Professor II position is one way forward. UiO should also open its doors to practitioners (public and private), for example by considering a system of 'Professors of the Practice.'			Ref. prosjekt <i>Helhetlig karrierepolitikk</i> for vitenskapelige personale
14. There is a need for clearer career paths beyond the post-doctoral fellowship and UiO needs to develop a system of career paths which is more streamlined with the international academic community. UiO should consider developing tenure-track assistant professorships, as in the U.S.	G2, G4		Karriereveier, inkl. behov for endring i.f.t. stillingsstruktur og utvikl. av karriereveiledning. Inngår i karrierepolitikk
15. UiO should take a far more active role in initiating international research collaborations, particularly in relation to its major strategic focus areas, since such collaborations are important for getting access to talented scholars and researchers.			Ref program for faglig lederutvikling ved UiO der strategisk og langsiktig utvikling av forskningsmiljøet inngår

Forsettelse neste side

VEDLEGG 7

SAB: Education and Research (17 forslag til tiltak)	Behandlet/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årspanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppløging
16. Individual performance criteria and incentives for teaching, research and learning should be developed for students as well as for faculty members. UiO would benefit from having greater transparency of performance at all levels of the organization. The present tools available to the university leadership to award good performance and to limit or improve underperformance are insufficient.			Meld. St 16: meritterings-system for god undervisning kommer. Under diskusjon ved UiO
17. Young researchers and scholars need more mentoring on broader career perspectives than they are currently getting. There is insufficient support to develop skills in grant application, which are crucial for their future careers.	G2		Karrieropolitikk under utvikling

SAB: External Conditions (4 forslag til tiltak)	Behandlet/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årspanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppløging
1. UiO must make it easier to move resources from an existing area, project or programme to new ones, in order to be able to implement its focus and prioritisation strategies, and in order to be responsive to changes in external environment.	G4		
2. UiO should increase its efforts to attract international (particularly EU) funding, increase private sector funding, and work to get earmarks removed from national funding. Diversification of the funding base will make UiO more autonomous.	G2, G4	Kan evt. inkluderes i opp-følgingen av styrets vedtak 20.06.2016. Pkt. 2H	Finansiering av vedlikehold og fornyelse av bygningsmassen – en stor utfordring
3. UiO should develop mechanisms for venture funding.			
4. UiO should also build up its private fundraising efforts.			

SAB: Governance (2 forslag til tiltak)	Behandlet/omtalt av gruppe 1, 2, 3, 4	Årspanstiltak/ Styrebehandling	Annen form for aktivitet/oppløging
1. UiO cannot implement its ambitious aims without reassessing its governance structures. It should develop a flexible set of different forms of governance adapted to different parts of its central mission: research and education.	G4		
2. UiO must be a national innovation player. It must develop the right conditions, including the right forms of governance, for innovation initiatives.		Å2017/19	Innovasjonsløftet. The Guild



Strategi 2020 er UiOs viktigste styringsdokumentet. Det er ambisiøst og har et langsiktig perspektiv. UiOs styre opprettet i 2012 et Strategic Advisory Board (SAB) for å vurdere hvor UiO står, sett med et internasjonalt blikk. Rapporten «Build a Ladder to the Stars» kom i 2014 og inneholder SABs råd om hvilke forbedringer UiO nå bør prioritere.

Denne rapporten forteller hvordan SABs råd så langt er fulgt opp. Fakultetene og museene oppsummerer også sine viktigste forbedringer de siste årene, og store fellestiltak og administrativ fornyelse er tatt med. Samtidig forandres universitets- og høyskolesektoren radikalt, og viktige rammebetingelser defineres på nytt. Rapporten forsøker å gi et samlet bilde av den store transformasjonen som pågår – sett fra UiO ved inngangen til 2017.

Grunnleggende endringer i academia krever tålmodighet, gode prosesser og klok ledelse. Etter åtte år som rektor ved Universitetet i Oslo, overrekker Ole Petter Ottersen stafettpinnen til sin etterfølger i august 2017. I denne rapporten deler han sine erfaringer og refleksjoner ved veis ende.



UiO • Universitetet i Oslo