

ARBEIDET MED STRATEGISK PLAN FOR UIO 2010 - 2020

Status i forhold til strategisk plan 2005-2009

I forbindelse med styrets midtveisevaluering av UiOs strategi i 2007 ble det utpekt 5 kritiske suksessfaktorer for å lykkes på kortere og lang sikt: (1) sikre høy faglig kvalitet og større faglig konsentrasjon, (2) videreutvikle en attraktiv studieportefølje med utgangspunkt i universitetets forskningsprofil og langsiktige samfunnsbehov, (3) rekruttere de beste – både ansatte og studenter – og satse på talentene. (4) bedre rammebetingelsene for å utvikle UiO som forskningsuniversitet og (5) sikre helhetlig ledelse av organisasjonen og en profesjonell og effektiv administrasjon. Disse er fortsatt viktige sjekkpunkter under arbeidet med videreutvikling av UiOs strategi.

Nedenfor gis en stikkordsmessig gjennomgang av hvordan mål og tiltak i SP 2005-09 er fulgt opp, i hovedsak basert på en kort tilbakemelding fra fagdirektørene november 2009. Oversikten pretenderer ikke å være dekkende, spesielt ikke når det gjelder fakultetenes oppfølging gjennom sine planer. Kommentarene og vurderingene er farget av de innspillene som er kommet inn fra fagavdelingene og dekanene så langt mht UiOs strategiske hovedutfordringer.

Gjennomgangen bekrefter at UiO på mange felt er kommet et godt stykke videre i forhold til sin overordnede ambisjon og har styrket sin profil og posisjon som forskningsuniversitet. Samlet sett har det overordnede målet og strategien hatt sterkest effekt på forskningsvirksomheten. For ny strategi blir det derfor en viktig utfordring å utdype implikasjonene og heve ambisjonene som forskningsuniversitet også for øvrige deler av primærvirksomheten og for organisasjonens samlede ressurser.

Mange av målene er fortsatt relevante og gir strekk for videre arbeid. Som avsett for videreutviklingen av strategien er det særlig grunn til å peke på noen punkter hvor det er behov for å klargjøre retningen eller skjerpe gjeldende strategi, ikke minst i lys av ønsket om langsiktighet for kommende plan. Det gjelder særlig

- Menneskelige ressurser: planen er nøktern i forhold til rekruttering, kompetanseutvikling og oppfølging av ansatte, men gir lite trykk i forhold til den konkurransesituasjonen som ventes i det globale akademiske arbeidsmarkedet og i utdanningsmarkedet fremover. Det er nødvendig å drive et offensivt rekrutteringsarbeid med klarere prinsipper og ambisjoner enn det som er avspeilet i gjeldende strategi.
- Forskerutdanningen: planen angir ikke retning og ambisjonsnivå, og det internasjonale perspektivet savnes. UiOs ambisjoner som forskningsuniversitet, UiOs meget tunge investeringer i forskerutdanningen og UiOs attraktive rammebetingelser for stipendiater tilsier at UiOs forskerutdanning må holde fremragende kvalitet, være i takt med forskningsfronten og at UiO overvåker at ressursene brukes strategisk.
- UiOs utdanningspolitikk: både strategien og oppfølgingen av den, herunder Prosess faglig prioritering, viser behov for å løfte og tydeliggjøre ambisjonene og gi klarere uttrykk for hvilke endringsbehov som skal få særlig oppmerksomhet. UiOs rolle innen Livslang læring bør avklares. Systematisk utvikling av utdanningsledelse og bevisstgjøring av roller og ansvar i studieprogramforvaltningen er nødvendig fremover.

- UiOs samfunnsbidrag eller Kunnskap i bruk (den 3dje oppgaven, herunder formidling): strategien er lite ambisiøs og viser i liten grad hvordan UiO samlet sett ivaretar sitt samfunnsengasjement. UiO er i utakt med hvordan de fremste universitetene internasjonalt arbeider for å realisere sin samfunnsoppgave gjennom det samlede resultatet av samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon (Kunnskapstriangelet) og vektlegger forankringen i utdanning og forskning. UiO forventes å forsterke perspektivet på virksomheten som "samfunnsoppdrag".
- Internasjonaliseringen: Det internasjonale perspektivet var gjennomgående tilstede i UiOs gjeldende strategi, men gir ikke tilstrekkelig retning og trykk fremover i lys av universitetenes forsterkede rolle som globale aktører og press på evnen til å delta på krevende konkurranse- og samarbeidsarenaer. Nye plattformer for internasjonalt samarbeid og økt samarbeid gjennom nettverk, store og komplekse prosjekter, den europeiske arenaens økte betydning og muligheter, samt økt utveksling av studenter, tilsier at UiO fortsterker det strategiske grepet om internasjonaliseringsarbeidet.
- Finansieringssituasjonen: UiO trenger en strategi for å styrke sin finansielle basis og utvide det strategiske handlingsrommet. Dette er skrumpet i planperioden. UiOs muligheter til å forfølge egne prioriteringer er for begrenset pr i dag og utfordrer derfor også UiOs autonomi. UiO må styrke sin evne til å søke de riktige eksterne midlene og utnytte de mulighetene for finansiering som er gode for UiO, ikke minst innen EU og deler av Forskningsrådet.
- Infrastrukturen: Planens prioriteringer er fulgt opp og det er -ikke minst - tatt viktige løft i forhold til bygningsmassen både når det gjelder oppgradering, vedlikehold og nybygg. Men infrastrukturkostnadene vil også fremover legge et tungt press på UiOs økonomi siden det er behov for store investeringer i utskifting av tekniske anlegg, oppgradering av bygg til lovbestemte krav og funksjonell tilpasning til ny virksomhet og nye arbeidsformer innen forskning og utdanning. Det er derfor fortsatt stort behov for langsiktig, strategisk planlegging og tydelige prioriteringer.

IDENTITET OG FAGPROFIL

UiOs institusjonelle identitet: (intellektuelt fristed og faglig kraftsenter)

- Denne institusjonelle verdiplattformen er minst like gyldig fremover og gir et godt forankret avsett for videre utvikling av institusjonen

Men

- det er behov for å presisere innholdet i autonomien og den akademiske frihet i forhold til individ-, fagmiljø- og institusjonsnivå

UiO's fagprofil – (bredde, men utvikling av noe høyere grad av konsentrasjon)

- UiOs valg av breddeprofil er blitt ytterligere viktig som basis for tverrvitenskapelig forskning og utdanning og ift de større globale utfordringene UiO nå ønsker å gå tyngre inn i.
- Behovet for å konsentrere innsatsen innen rammen av breddeprofilen og på basis av styrke: Prosess faglig prioritering ble gjennomført som en omfattende prosess. Det ble identifisert hvor UiO har styrke og/eller ønsker å stå sterkt fremover. UiO skaffet seg med dette et fortrinn i videre målrettet arbeid med å videreutvikle miljøer/fagområder

Men

- Gjennomføringen en hovedutfordring fremover,
- Prioriteringsprosessen avdekket mindre dynamikk innen utdanning enn forskning og generelt svak oppmerksomhet omkring kritisk masse. Kapasitet hentet fra samarbeid med sterke partnere (grunnpremiss 3) ble i liten grad trukket inn i grunnlaget for prioritering og vurdering av styrke.
- Breddeprofilen, omtalt som "Norges fremste allmennvitenskapelig universitet", ikke informativ/dekkende for de ambisjoner UiO har satt seg som internasjonal aktør

OVERORDNET MÅL

Flere indikasjoner på at UiO på mange felt er kommet et godt stykke videre i forhold til sin overordnede ambisjon og har styrket sin profil og posisjon som forskningsuniversitet. Samlet sett har det overordnede målet og strategien hatt sterkest effekt på forskningsvirksomheten. For ny strategi blir det derfor en viktig utfordring å utdype implikasjonene og heve ambisjonene som forskningsuniversitet også for øvrige deler av primærvirksomheten, særlig for utdanning og organisasjonens samlede ressurser.

FORSKNING (F1-F7)

Hovedmålet

Målet har stimulert UiO som forskningsinstitusjon mht profil og fokus på ambisjonsnivå. Det operasjonelle målet er delvis nådd – alt etter hvilken rangering som benyttes. I forhold til henholdsvis medaljeplass i Norden/blant de 20 beste i Europa i internasjonale rangeringer som dekker hele fagspekteret er målet oppnådd iht Shanghai 2009 (nr 3 i Norden/nr 18 i Europa) men ikke oppnådd ut fra TIMES (nr 5 i Norden, men nr 34 i Europa). Europeisk toppnivå for de fremste forskerne/gruppene er nådd for en del – men bør nås av flere.

Det er tidligere konstatert (bla i institusjonsevalueringen 2002) at miljøene var svært uklare mht til sitt ambisjonsnivå. Fakultetene – også fakulteter med kortere/svakere forskningstradisjon - har i løpet av senere år forsterket sitt forskningsfokus. Alle fakulteter ved UiO har nå klarere forskningsambisjoner og en egen forskningsstrategi.

Mht de enkelte delmål – varierer resultatet:

Flere forskere, forskergrupper og miljøer er kommet på høyt internasjonalt nivå(F1)

- Oppnådd, noe pga interne tiltak, men særlig hjulpet frem av eksterne drivere som SFF/SFI og EUs finansieringsordninger. Den faglige prioriteringsprosessen har ført til et klarere bilde.

Drive mer offensiv rekruttering (F2),

- Arbeidet går i riktig retning, og enkelte miljøer kommet langt
- Handlingsplan for likestilling 2007-09 ble utarbeidet og likestillingsarbeidet går fremover

Men

- det savnes en klar rekrutteringspolitikk og det er ikke tatt noen synlige og kraftige felles grep for en mer offensiv rekruttering. Dette er en svakhet ift økende konkurransen om de fremste forskerne og de best talentene
- det er fremdeles et problem at en vesentlig større andel av kvinnelige enn mannlige rekrutter og postdoktorer ikke fortsetter sin forskerkarriere ved UiO

Mer driftsmidler til forskning (F3)

- Generelt sett ikke fremgang. Men for de med fremgang er dette ofte knyttet til eksternt finansierte prosjekter. (Mangler systematisk oversikt over evt fremgang ved fakultetene).

Mer sammenhengende tid til forskning – (F4)

- Et krafttak – slik planen la opp til – er ikke gjennomført. Det gjelder antakelig også flere av tiltakene som nevnes, selv om enkelte fakulteter har fulgt dette opp. Rapporten "Tid til forskning" viser at mange vitenskapelig ansatte *opplever* at de har mindre tid til forskning.

Vinne styrke gjennom samarbeid (F5)

- Det internasjonale forskningssamarbeidet er meget omfattende ved UiO og har økt i perioden. Planens vektlegging av ambisiøst samarbeid og medvirkning i tunge samarbeidskonstellasjoner er kommet noe videre

Men

- Behovet for tettere og mer ambisiøse partnerskap har økt og er blitt ytterligere viktig for neste tiårsperiode både internasjonalt, nasjonalt og regionalt

Styrke forskerutdanningen (F6)

- Arbeidet med doktorgradsprogrammene har fortrinnsvis vært rettet mot rydding og system for kvalitetssikringen. Forskerskoler er etablert.

Men

- Målet er knyttet til nasjonal posisjon og for lite ambisiøst. Det internasjonale samarbeidet på dette området er antakelig ikke vesentlig videreutviklet i perioden.

Skape større rom for faglig nyutvikling (F7)

Ambisjonen om å "være i front i fagutviklingen også der hvor den flytter seg" skal iflg planen følges opp gjennom insentiver, aktive forskningsledere, fleksibilitet i intern organisering:

- Forskningslederfunksjonene er utviklet videre. Det ble fra 2007 etablert et tilbud om kompetanseutvikling (Forskningslederprogrammet) som har fått svært god mottakelse og er etterspurt.
- Potensialet innen de tverrfakultære områdene og andre lovende områder ble identifisert gjennom den faglige prioriteringsprosessen.
- Flere fakulteter benytter en del ressurser til stimuleringstiltak

Men

- UiO har en stor utfordring når det gjelder å oppnå større fleksibilitet i den interne organiseringen og skaffe seg større kapasitet for å utvikle og drive komplekse tverrinstitusjonelle og tverrvitenskapelige prosjekter. Det mangler strategisk handlingsrom – også i liten skala som småforskmidler – til å stimulere.

UTDANNING (U1 – U8)

Generelt: de mange delmålene la opp til systematisk arbeid innen mange og ulike områder (kvalitet, IKT, EVU, internasjonalisering, læringsmiljøinvolvering av eksterne samarbeidspartnere etc). Det ble påpekt viktige oppgaver innen hvert område, men det svekket strategien at tiltaksområdene ikke samlet sett fikk trykk i en bestemt retning eller pekte mot definerte prosesser, kfr nedenfor.

Hovedmålet og operasjonelt mål

- Hovedmålet flyttet fokus fra strukturelle endringer (kvalitetsreformen) til innhold (læringsresultat) – noe som fortsatt er relevant. Arbeidet med kandidatenes forberedelse til arbeidslivet og arbeidsmarkedet vil måtte stå sterkt fremover, ikke minst som et viktig samfunnsbidrag og ledd i tydeligere håndtering av UiOs 3dje oppgave.
- På TIMES-rankingen 2009 er bedre data vedrørende arbeidsgiveres positive vurdering av UiO-kandidatenes "employability" en av grunnene til UiOs sprang fremover til plassering som nr 101.
- UiOs brede kandidatundersøkelse fra 2008 (UiO-kandidater fra MN, SV, HF og TF fra perioden 2005-2009 ble spurt) viser at UiOs kandidater kommer raskt i jobb og i relevant jobb (relevant ut fra utdanning/kandidatens egne forventninger). Særlig godt resultat for masterkandidatene. Mindre tilfredsstillende for bachelorprogrammene, som likevel kom hederlig ut av den (det finnes ikke noe sammenligningsgrunnlag med den gamle cand.mag.-graden).
- Den internasjonale Refleks-undersøkelsen 2008 viste at i europeisk sammenheng er de norske kandidatene best rustet til arbeidslivet.

Men

- Hovedmålet har ikke gitt tilsvarende stimulans for arbeidet med utdanning som forskningsmålet for forskning. Delmålene er til dels en samling ulike, relevante aspekter, som ser ut til å ha gitt lite samlet trykk til å løfte ambisjonene for utdanningsvirksomheten og til fornyelse og programutvikling.
- Selv om ambisjonsnivå og profil som forskningsuniversitet har minst like viktige implikasjoner for utdanningsvirksomheten, ga ikke utdanningsmålet klar nok tilknytning til denne ambisjonens betydning for utdanningen. KD har utfordret UiO til høyere ambisjoner for utdanningsvirksomheten. I Prosess faglig prioritering viste det seg vanskelig å komme like langt innen utdanning som innen forskning, og vårt eksterne samfunnspanel påpekte at det var vanskelig å avlese UiOs utdanningsambisjoner

Sette læringsutbytte og kandidatenes kompetanse i sentrum (U1)

- Gjennomgang og omskriving av alle program- og emne beskrivelsene pågår – med sikte på tydelige læringsmål. Bedring av sammenhengen mellom læringsmål, undervisning og vurderingsformer er/bør være en kontinuerlig prosess. Innsatsen er mer ujevn på dette området, men noen fagmiljøer/programmer har allerede lagt mye arbeid ned i det.
- Arbeid med Kvalifikasjonsrammeverket (som del av Bologna prosessen) pågår. Beskrivelsen av generelle krav til UiOs studiene i dette delmålet er ikke uttømmende, men fortsatt meget relevante, ift økt fokus på ferdigheter, og peker også mot dannelsesaspektet, dersom dette skal forsterkes i UiOs utdanninger. Prosess forventes gjennomført innen 2012.

Bedre læringsmiljø – videreføre arbeidet (U2)

- Delmålet gir lite retning til arbeidet, men mange ulike ting er gjort. Mht den fysiske siden av læringsmiljøet er flere tiltak gjennomført og/eller i gang: arbeidet med fakultære læringsentra, rehabilitering av studentarealer, ferdigstilt oppgradering av kantiner og nytt studentsenter for SiO (i samarbeid/regi av SiO), fokus på psykososialt miljø inkl. forbedret tilrettelegging for frivillig studentaktivitet. Arbeidet med universell utforming har hatt trykk i perioden og UiO kommet et godt stykke videre.

Men

- Opprusting av digital kompetanse, digitale læringsressurser og støttetjenester nødvendig for å kunne møte fremtidens studenter, utnytte mulighetene for innovasjon i undervisningen og ivareta oppgavene ift livslang læring. Styrke innen IKT i utdanning og fleksibel læring er et konkurransefortrinn fremover og UiO vil få knallhard konkurranse. En krevende utfordring er å kunne tilby funksjonelle lokaler tilpasset utviklingen av nye arbeidsformer.

Forskningsbasert utdanning (U3)

- Lite grunnlag for å kunne vurdere om formuleringene om forskningsbasert utdanning under dette delmålet har hatt noen reell betydning i praksis.
- Større andel av studentene tar en master – ikke som følge av strategien, men fordi de er usikre på om BA står sterkt nok til å gi dem arbeid. Ingen formelle barrierer for overgang BA til MA.

Men

- Strategien ga lite retning til valg mht volum/dimensjonering master-/bachelornivå. Prosess faglig prioritering spisset strategien på dette punktet, men det er fortsatt ikke tatt klart valg.
- Prøveordninger med to spor for siste del av masterprogrammene – ikke gjennomført (med unntak av MED-fak.).
- Ambisjonene mht nærkontakt student/aktiv forskning er nøkterne/ikke særlig høye og er ikke grepet systematisk fatt i.

Internasjonal eksponering som integrert del av studiene (U4)

Variierende resultater:

- Økningen i antallet innreisende fortsetter i samsvar med handlingsplan for internasjonalisering, økningen er likevel lavere i perioden enn forrige periode. Det er en nasjonal tendens at antall utreisende studenter ser ut til å stagnere. Dette ses også ved UiO, men UiO øker fortsatt mest i Norge.
- Tilretteleggingen for egne studenters bruk av utenlandske studietilbud er tilfredsstillende: få barrierer gjenstår og det arbeides systematisk med å tilrettelegge for at det skal være rom for utenlandsopphold på alle studier.

Men

- UiOs studenter benytter på langt nær alle tilgjengelige studieplasser i utlandet/Erasmus-programmet. Det er også ønskelig at lærerutveksling (inn- og utreisende korttidsopphold) øker mer.
- Liten fremgang mht utvikling av felles studieprogrammer eller fellesgrader. Oppfattes som tunge og ressurskrevende å drive. Mister derfor de positive mulighetene i slik samarbeid knyttet til: faglige impulser fra sterke universiteter, utnytte og samle faglige ressurser, kan spesialisere og kombinere styrkeposisjoner bla i tverrfaglige programmer, stimulere mobiliteten og styrke rekrutteringen (døråpner for tilbud i utlandet)

Videreutvikle utdanningstilbudet gjennom dialog og samarbeid (U5)

- Fremgang: Det er høyere bevissthet om betydning av eksternt blikk, arbeidsgivers tilbakemelding etc. Resultat av kandidatundersøkelsene brukes aktivt.

Men

- Mye kan gjøres for å benytte samarbeidet med eksterne (anerkjente læresteder, kunnskapsintensiv virksomhet) mer aktivt i studieplanutvikling og utvikling av nye programmer, noe som blir desto viktigere som bidrag til å styrke UiOs innsats ift 3.dje oppgave. Det strukturerte samarbeidet er lite utviklet men oppfølgingen av Stortingsmelding 44 "Utdanningslinja" gir noen muligheter.

Prøve seg selv mot egne mål og ambisjoner (U6)

- Kvalitetssystemet er i drift og godkjent, og fungerer stort sett etter hensikten. Datagrunnlaget for vurderinger av utdanningenes kvalitet og relevans er forbedret. Fakultetene har et aktivt forhold til sin programportefølje, og en stor del av programmene har gjennomgått forbedringsprosesser. Det ble startet et eget "frafallsprosjekt" ved UiO for å få vite mer om årsakene til frafall.

Men

- Kvalitetssystemet skal primært avdekke svikt og sikre at aktivitet tilfredsstillende minstemål – det er andre virkemidler som i tillegg skal til for å stimulere kvalitetsarbeidet og fremdyrke fremragende kvalitet. Frafall og svikt i rekrutteringen ser ut til å ha vært viktigere drivere for systematisk analyse og tiltak.
- Det er usikkert i hvilken grad ledelse og styringsorganer går aktivt inn i kvalitetsarbeidet. Det er behov for mer systematisk utdanningsledelse.
- Usikkert om terskelen for intervensjon ved kvalitetssvikt er senket på emnenivå selv om kvalitetssystemet inneholder mekanismer for å avdekke svikt. Når programmer nedlegges er det i liten grad pga lav faglig kvalitet, for svak relevans/sviktende rekruttering, og mer pga problemer med styring, ledelse og ressurser. Dette viser seg særlig tydelig mht tverrfaglige programmer. *Det er et reelt økonomisk behov for sanering av emner og programmer for å få et mer bærekraftig studietilbud. I denne forbindelsen er det nødvendig å vekte både faglige og økonomiske vurderinger*
- Fremragende undervisning dyrkes ikke systematisk eller stimuleres spesielt. Kvaliteten av undervisningen er fortsatt et for privat anliggende. En tydeligere utdanningsledelse er et behov også i denne sammenhengen.
- Det interne samarbeidet om studieprogrammer på tvers av fag og fakulteter går tungt: Prosess faglig prioritering bekreftet at dette hemmer programutvikling på slike områder.

Rekruttere dyktige og motiverte studenter (U7)

- Rekrutteringsarbeidet styrket i planperioden: strammere koordinering av aktiviteter og samlet plan for innhold og presentasjon ved messer og i kampanjer, samt samlet omtale av studietilbudene i felles katalog. Rosende ekstern vurdering (priser) for messer/kampanjer. Opinionsmålinger peker mot at tiltakene treffer, især studiewebben som er viktigste kanal for potensielle studenter valg av studieretning.
- Søkertallene gikk noe ned i perioden, i tråd med den generelle nedgangen på landsbasis; studenttallet har også sunket som følge av dette og en noe redusert opptakskvote. Det opprettholdes likevel høye opptakskrav på de populære programmene. Forholdstallet mellom lærere og studenter er blitt gunstigere pga nedgangen i opptaksrammene.
- Økende antall studenter fra minoritetsgrupper – utvikling i ønsket retning

Men

- Antall internasjonale studenter som kommer for å ta hele grader, har i liten grad økt selv om UiO har et meget stort tilbud på engelsk på masternivå.
- Fortsatt færre søkere enn antall plasser i sentrale realfag. Nedgangen er stoppet og muligens har fokuseringen på realfag i rekrutteringsarbeidet bidratt til dette.
- UiO har en lavere studiepoengproduksjon per student enn de andre universitetene. Årsaken ligger primært i at UiO har et for stort antall studenter som ikke produserer studiepoeng i det hele tatt, et problem det bør gripes fatt i. Også høyere grads studenter har fortsatt svært lav produksjon, selv om den har vært økende i perioden.

Bygge ut tilbudet innen etter- og videreutdanning (U8)

- Enkelte miljøer er blitt sterke og profesjonelle på området. Koordineringen er styrket.

Men

- Det mangler fortsatt en samlet strategi for området
- Det fremtidsrettede perspektivet på utdanningsbehov i kunnskapssamfunnet har for lengst gått i retning av Livslang læring. Universiteter verden over er i ferd med å avklare konsekvensene (herunder behovet for å differensiere studietilbudet langt bedre ift målgrupper) og definere sin rolle ift Livslang læring som ledd i forsterkning av 3dje hovedoppgave. UiO har påbegynt arbeidet med differensiering, men henger etter. Bologna-prosessen har stimulert i motsatt retning.

KUNNSKAP I BRUK (formidling, innovasjon- og utviklingsarbeid)

Hovedmål

- Hovedmålet mer dekkende for UiOs tradisjonelle rolle enn for UiOs utvidete rolle ift 3dje hovedoppgave. Mht det operasjonelle målet (anerkjent som landets største og fremste "kunnskapsbank" og oppnå flere og bedre resultater som samarbeidspartner i innovasjons- og utviklingsarbeid) er det vanskelig å konstatere i hvilken grad siste del er oppnådd

Men

- UiO fremstår med uklar profil og rolle, og med svake ambisjoner for denne virksomheten. UiO er i utakt med hvordan de fremste universitetene internasjonalt arbeider for å realisere sin samfunnsoppgave gjennom samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon (Kunnskapstriangelet) og vektlegger forankringen i utdanning og forskning.

Kvalitet og gjennomslag i allmennrettet formidling (K1)

Planen omtaler tiltak for "mer systematisk støtte opp om fremragende formidling":

- Tyngre institusjonelt ansvar: Det er oppnådd profesjonalitet, bedre koordinering og vellykket gjennomføring av større formidlingsarrangementer (eks Forskningsdagene, Åpen dag)
- Tilbud for å styrke formidlingskompetansen: kurs for stipendiater som ledd i forskerutdanningen gjennomført ved noen fakulteter. Ad hoc kurstilbud for forskere og ledere.

Men

- Utvikling av egne formidlingsprogrammer er ikke realisert
- Mht bruk av økonomiske insentiver/resultatbasert uttelling for formidling stoppet dette opp i påvente av nasjonal ordning. Prøveordningen i to år med strategipott til formidlingsprosjekter er ikke videreført.

Få mer ut av forskningsbasert kunnskap i innovasjons- og utviklingsarbeid (K2)

- Birkeland AS er videreutviklet og har funnet sin plass i innovasjonssystemet og i forhold til UiOs fakulteter, fagmiljøer og sentraladministrasjon.
- UiO er nå en pådriver og aktiv samarbeidspartner i samarbeidet med Helse Sør-Øst og Oslo universitetssykehus. Samordning av virkemidler/støtteapparat er et ledd i den prosessen

som pågår med omorganisering av Oslo Universitetssykehus og påfølgende reorganisering av MED.

- Samordning av virkemidler/støtteapparat ift andre forskningsintensive institusjoner i regionen er kommet noe videre (prof II, forskerutdanning, prosjekthåndtering)
- Eget tilbud innen entrepenørskap er videreutviklet mht kurstilbud ved SME og TIK

Men

- Fortsatt for svak samordning og for uklar forhandlingsplattform for det eksterne samarbeidet fra UiOs side
- Arbeidet med å styrke entrepenørskap som aspekt ved alle studieprogrammer er knapt nok begynt, og involveringen av samarbeidspartneres kompetanse i utdanninger er kommet kort.

Bedre tilgangen til UiOs kunnskapskilder (K3)

- Tilgangen er bedret (digitalisering, elektroniske tjenester, bruk av museene og bibliotek) og arbeid pågår for å bringe UiO langt ift Open Access

Men

- Det er grunn til å spørre om ikke utviklingen mot Open Access er gått vel så fort ved andre universiteter.

Videreutvikling av samarbeidet med skolen (K4)

- UiO er aktivt i dialog med skoleeiere og skolen, og dette blir fulgt fra flere fakulteters side (HF, UV og MN) og av museene. UiO er også i samarbeid med partnerne i Universitetsalliansen aktiv i å utvikle tilbud tilpasset utviklingen i skolen.
- UiO aktiv premissleverandør for videreutviklingen av lærerutdanningen og oppfattes som engasjert og aktiv på dette området. Tverrfakultær forskning omkring skolens plass i kunnskapssamfunnet prioritert.
- Bruk av Observatoriet som besøkssenter for Oslo-skolene vurdert – men finansiering uavklart.

Mer samlet grep om UiOs samfunnskontakt (K5)

- Godt i gang.

MEDARBEIDERNE (M1 – M4)

Hovedmålet fortsatt aktuelt mht innhold

Kombinere høye krav med godt støtte og muligheter for videre utvikling (M1)

- Flere basale forhold i ferd med å komme på plass (medarbeidersamtale, individuell tilpasning, seniorpolitikk, lønns- og personalpolitikk)
- Ansatte, herunder ledere, søker i økende grad opplæring – og opplæringstilbudet er utvidet
- Arbeidet med mottaksapparat for utenlandske forskere er i fremgang og UiO deltar i arbeidet med EURAXESS

Men

- UiO mangler en HR-strategi

- Oppfølging og tilbud om kompetanseutvikling for vitenskapelig ansatte henger etter
- Utvidete muligheter for mellomgruppestillinger og arbeidet med karriereveier ikke kommet videre, utover en klargjøring fra KD om at tenure-track ikke vil bli aktuelt.
- UiO må tilpasse seg nye premisser mht krav og støtte til ansatte som følge av bl.a. globaliseringen av det akademiske arbeidsmarkedet med fri flyt, felles code of conduct, flere utenlandske medarbeidere.

Sikre fornyelse av kompetanse (M2)

- Arbeid med stillingsplaner pågår, og de faglige prioriteringene har skaffet basis for rekrutteringsplanleggingen

Men

- Konkurransesituasjonen ift fornyelse (kfr F2 om offensiv rekruttering) er underkommunisert. Det savnes fortsatt en mer helhetlig strategi og prinsipper for rekrutteringen som er mer offensive, samt fastere grep om bemanningsplanleggingen.

Videreutvikle UiO som arbeidsplass preget av likeverd, respekt, engasjement og deltakelse (M3)

- Arbeidet med likestilling er aktivt og HMS-arbeidet har fått langt sterkere trykk - og begge deler videreføres.

Men

- Arbeidsmiljøundersøkelsene har fått frem til dels alvorlige svakheter og uheldige trekk
- Ikke minst ambisiøse, internasjonalt orienterte universiteter må kunne være en meget god arbeidsplass for både norske og utenlandske studenter, vitenskapelig ansatte og administrasjon
- Midlertidig ansatte og ansatte i rekrutteringsstillinger opplever seg ikke godt ivaretatt

Skape gode arenaer for diskusjon av viktige spørsmål (M4)

- Det er skapt enkelte slike arenaer (frokostmøter, seminarer etc),

Men

- Det vakuemet som oppsto etter saneringen av kollegiale beslutningsorganer er ikke tilstrekkelig supplert av andre. Behovet fylles til en viss grad av initiativ fra fagforeningene og tiltak som frokostmøter etc. Men det er i for stor grad tilfeldig og opp til enkeltpersoner om slike arenaer for deltakelse skapes.
- Mer involverende prosesser og tilrettelegging for møteplasser og deltakelse utfordrer ledelsen ved UiO på alle nivåer.

ORGANISASJONEN (O1 – O6)

Utvikle mer helhetlig styring og klarere prioriteringer (O1)

- Styringsorganene skal i henhold til planen dreie sitt arbeid mot mål, strategier og prioriteringer samt mot tilsynsoppgaver, og gis bedre støtte/fakta grunnlag til å kunne følge opp mål og resultater. Dette er fulgt opp, og det er gjort fremgang mht mer helhetlig styring og tydeligere felles ambisjoner i strategiene på ulike nivåer. Etablering av ledergrupper og systematisk gjennomføring av styringsdialoger har trukket i samme retning.

Styrke faglig ledelse (O2) – (i planen spesifisert til forskningsledere og programledere)

- Forskningslederrollene er styrket og videreutviklet. Forskningslederprogrammet har bidratt til å understøtte disse ledernes kompetanse og trygghet i rollen

Men

- Programlederrollen er så langt ikke styrket og rollene innen utdanningsledelse trenger både styrking og tilbud om kompetanseutvikling dersom UiO skal bli mer aktiv innen programutvikling og få til tettere kopling forskning/utdanning/innovasjon
- Prosjektlederrollen og faglige lederoppgaver ift nettverk og matriseorganisert virksomhet: trenden går mot organisering av stadig mer omfattende forsknings samarbeid, mer komplekse eksternt finansierte prosjekter og nye plattformer for samarbeid: UiO for liten kapasitet og kompetansebehovet ikke dekket med nåværende tilbud.

Åpen og lærende organisasjon (O3),

- Det er oppnådd mer aktiv bruk av kvalitetssikrede data og evalueringsbasert informasjon
- FLP (Forskningslederprogrammet) har vist seg å bli en viktig møteplass for faglige ledere fra hele organisasjonen.

Men

- Planen la opp til "Samlet vurdering av gjennomførte organisasjonsendringer fra senere år". Dette er ikke gjennomført, bortsett fra evalueringen av Kvalitetsreformen.
- Fortsatt behov for bedre faktagrunnlag om egen egen virksomhet og mer systematisk innhenting og bruk av evalueringsbasert informasjon og komparative vurderinger.

Bedre samspill mellom alle deler av organisasjonen (O4)

- Nivåsamspillet styrket på ledernivå med fakultetenes ledergruppe (fakultet/institutt), med styrking av dekanmøtet som institusjonens lederforum og universitetsdirektørens faste møte med fakultetsdirektørene og fagdirektørene. Storsamling for alle ledere benyttes årlig.
- På sentralt nivå oppnådd bedre koordinering og samspill mellom fagavdelingene gjennom universitetsdirektørens ledergruppe.
- Det forskningsadministrative samarbeidet fakultet/sentralt og fakultet/institutt i positiv utvikling

Bedre effektivitet/handlingsdyktighet i ledelse og administrasjon (O5)

Planens 5 tiltaksområder:

- Bedre avklaring av ansvar/myndighet/oppgaver mellom styringsorganer, mellom ledere og mellom enheter: en del gjort, men fortsatt mange lederfunksjoner med uklart mandat og områder med uklar delegering. Eks på det siste er plassering av myndighet til til å foreta større organisatoriske endringer
- Redusere omfang av flernivåbehandling: i stor grad oppnådd
- Sikre kompetanseutvikling på kritiske områder: antakelig oppnådd i varierende grad
- Rasjonalisere arbeidet bl ved hjelp av IT-baserte systemer: omfattende arbeid i planperioden. Etterslep ift innføring av IT-systemer i ferd med å tas igjen mht teknisk innføring . Oppfølgingsbehov mht organisering og lokal styring av de innførte IT-systemene

- Verktøy for rapportering av status og oppfølging forbedret
- Vurdere administrative endringer som skiller klarere mellom løpende forvaltning og tjenester/bidrag til strategiutvikling og ledelsens arbeid: Ikke spesifikt vurdert og mye gjenstår. Gjennomført rydding og profesjonalisering i administrativ forvaltning ift regelverk. Ift stadig innskjerpede krav til forvaltning innen nye områder: særlig stort gap innen HMS – og dette gjelder både sikkerhet og arbeidsmiljø

Styrke organisasjonens evne til å stimulere initiativ og kreativitet (o6)

- Organisatoriske hindre/insentiver for nyutvikling – i forhold til tverrfaglige forskningsområder – ble vurdert som ledd i Prosess faglig prioritering og prosessen benyttet ekstern evaluering av faglig synergipotensial for tverrfakultære områdene.
- Enkelte fakultet påbegynt endringsprosess mot en mer fremtidsrettet organisering.
- Flere fakulteter organiserer forskningsvirksomheten i grupper/nettverk/større prosjekt under ledelse for å stimulere til samarbeid, nye prosjekter etc, og gir såkornmidler til dette.
- Det er antakelig etablert noen ”felles møteplasser hvor vitenskapelige/teknisk-administrative sammen kan bidra til å utvikle virksomheten”, men det er ikke satt systematisk fokus på dette.

Men

- Organisatoriske hindre for nyutvikling fortsatt merkbare og hemmer innovasjons- og gjennomføringsevnen. Uforløst forhold linjeorganisasjon/matriseorganisering/organisering av tidsbegrenset innsats. For liten fleksibilitet er bekymringsfull ift økende betydning av flerfaglig, tverrvitenskapelig og tverrfakultær aktivitet
- Kløft vitenskapelig/administrativt personale for stor ved UiO. Behov for felles møteplasser og samarbeid er større, og ikke mindre, enn før.
- Uforløst forhold linjeorganisasjon og behovet for fleksibilitet ift økende betydning av tverrvitenskapelig og tverrfakultær aktivitet – hemmer innovasjons- og gjennomføringsevnen

ØKONOMIEN

Hovedmålet

- Fortsatt gyldig ift ambisjonene fremover. Absolutt ikke oppnådd

Arbeid for bedre samsvar mellom mål/oppgaver og bevilgninger (Ø1)

- Det vises til en rekke svakheter i den nasjonale finansieringen for universitetenes muligheter til å lykkes – i alt fra faglige ambisjoner til forvaltning av bygg og vern av kulturhistoriske verdier. UiO har – alene og sammen med andre – arbeidet for gjennomslag

Men

- Situasjonen uendret eller forverret : for studenter og den jevne forsker en markant realnedgang. Øremerkede bevilgninger, manglende pris- og lønnskompensasjon og økte egenandeler. Økende gap myndighetenes oppfatning/universitetets egen vurdering. UiO har ikke fått gjennomslag. UiOs strategiske handlingsrom for egne prioriteringer innskrenket - kritisk .

- UiO har behov for å etablere en egen finansieringsstrategi med tiltak UiO selv kan gjennomføre.

Hente inn mer ekstern finansiering ((Ø2)

- Det er en klar økning,

Men

- flere kilder og/eller finansieringsmuligheter kan fortsatt utnyttes bedre.
- Egenandeler ift eksterne prosjekter har fått et omfang som begrenser strategisk handlingsrom betraktelig. Behov for å prioritere "god" eksterne midler og ha klar strategi ift egne faglige prioriteringer.

Forvalte egne ressurser målrettet og effektivt (Ø3)

- Økonomistyringen bedret på en del punkter og verktøyene for økonomistyringen forbedret. Følgkostnader/totalbudsjettering håndteres bedre. Inkludering av arealbruk/-behov tilrettelagt gjennom internhusleieordningen som ble innført fra og med 2009
- Arbeidet med bedre samsvar ressurser/prioriterte områder påbegynt

Men

- Utfordringene består mht samsvar faglige prioriteringer/ressurser og mekanismer for omdisponering av ressurser. Fleksibiliteten til større handlingsrom for nyutvikling er antakelig ikke bedret.

INFRASTRUKTUREN

Hovedmål

Fortsatt angir hovedmålet ambisjoner som gir krevende oppgaver for arbeidet fremover

Forsvarlig forvaltning av egne bygninger (I 1)

- Forslaget om opprettelse av eget forvaltningsorgan for eiendommer i U&H-sektoren fra 2005 er så langt stilt i bero fra departementenes side.
- Totalrenovering av PO-bygget gjennomføres for egne midler innenfor rammen – tidenes største rehabiliteringsprosjekt ved UiO (250 mill.kr.)
- Vedlikeholdsbudsjettet doblet i planperioden fra ca 35 til ca 70 mill.kr. dette, sammen med spesifikke satsinger og fondsmidler muliggjort viktige oppgraderinger, herunder omfattende oppgradering av Chateau Neuf. Tydelige behov, samt forutseende prosjektering ved UiO utløste 50 mill.kr til UiO av regjeringens krisepakke i 2009

Men

- Vedlikeholdsetterslepet og oppgraderingsbehovene fortsatt meget store – på ca 4 milliarder – og tilsier fortsatt satsing fremover på oppgradering og fornyelse av bygningsmassen.

Realisere utvalgte prosjekter for oppgradering og nybygg (I 2)

- Forskningsveien 3B annet byggetrinn tatt i bruk i 2006 ihht plan.
- Tilbygg Domus Medica kraftig forsinket, men Statsbyggs kostnadskalkyler er nå godkjent og prosjektet legges ut på anbud.

- PO-bygget oppgraderes pt og gjenåpnes i 2010.
- IFI II forsinket, men vil bli innflyttingsklart i løpet av 2010.
- Mht bedret magasinsituasjon for museenes samlinger: KHM fått nye, flotte magasiner på Økern. Magasiner for NHM under utvikling ved siden av KHMs.
- Mht nytt klinikkbygg for OD: KDs behandling er påbegynt, samarbeid med UiO om KS1-dok. pågår, men pt kan ikke fremdrift angis.
- Life Science-bygget under utredning: Etter en prosess med ferdigstilling og kvalitetssikring av KS1-dokumenter i samarbeid med KD tas det sikte på at konsept og omfang innarbeides i statsbudsjett for 2011 og utløses planleggingsmidler.
- Nytt veksthus for NHM: forprosjekt er sikret finansiering og vil være klart vår 2010, men fortsatt mangler finansiering av store deler av prosjektet og løsningene kan vise seg svært kostnadsdrivende.

Sikre planmessig arealdisponering (I 3)

- Masterplanen, som ble godkjent av universitetsstyret høsten 2007, ligger nå til grunn for alle større prioriteringer i bygningsmassen.
- Så langt ikke vært mulig å redusere leievolumet. Dette er økt etter påtrykk fra enheter ut fra påkrevde prosesser, eks nye magasiner til museene.

Formålstjenlig og brukereffektiv IT-tjeneste (I 5) – ”godt internasjonalt nivå”

- Ifølge USITs analyse er det et stort gap mellom dagens situasjon og IKTs fremtidige rolle innen internasjonal forskning og forskningssamarbeid, innovasjon innen utdanning (læringsressurser, undervisningsformer og livslang læring) og formidling. Det savnes strategisk ledelse av IKT som innsatsfaktor i primærvirksomheten, herunder et løft fremover mht digital kompetanse hos ansatte og studenter, kapasitet i infrastrukturen og tjenesteutvikling både for forskningsstøtten og støtten til pedagogisk fornyelse og differensiering av studietilbudet.

Videreføre systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS) (I 8)

- Oppfølging av lokale sikkerhets og beredskapsrutiner: Øvelser og revisjon av beredskapsplaner gjennomført i perioden og testet i flere faktiske situasjoner. UiOs planverk for beredskap revidert av KD med positivt resultat.
- Oppfølging av intensjoner i Grønn stat fra 2005: Oversikt over konkrete, gjennomførte tiltak er mottatt fra Teknisk avdeling og gjelder avfall, transport, innkjøp, energi, byggeprosjekter og uteområder.
- HMS-arbeidet og arbeidet med UiO som grønt universitet intensivert