

Høringsdokument for UiOs strategi 2010 - 2020

1. Introduksjon	2
2. Hva er UiO til for? – vårt samfunnsansvar	3
3. UiO i dag	6
4. Globale trender med betydning for UiO	11
5. Overordnet mål for UiO frem til 2020	13
6. Hovedmål.....	14
6.1. Et kvalitetsbevisst universitet	14
6.2. Et grensesprengende universitet.....	14
6.3. Læringsuniversitetet.....	15
6.4. Et engasjert, åpent og samfunnsbyggende universitet	15
6.5. Et handlekraftig universitet	16
6.6. Det gode universitet	16
7. Hovedutfordringer.....	18
7.1. UiO skal styrke kvalitetskulturen	18
7.2. UiO skal samarbeide mer med de mest attraktive miljøene og konkurrere bedre om de beste forskerne og studentene.....	20
7.3. UiO skal integrere utdanningen og forskningen bedre og heve utdanningsambisjonene	22
7.4. UiO skal være mer åpen, synlig og aktiv som samfunnsinstitusjon, nasjonalt og globalt	23
7.5. UiO skal skaffe seg et større økonomisk handlingsrom gjennom å utnytte sine samlede ressurser mer strategisk.....	25
7.6. UiO skal etablere et helhetlig program for menneskelige og materielle ressursers bidrag til kunnskapsproduksjonen	27

1. Introduksjon

1. I april 2010 skal Universitetsstyret vedta en ny strategi for perioden 2010 – 2020. Dette høringsnotatet inneholder forslag til en hovedretning for den nye strategien. Strategien som Universitetsstyret skal vedta i april 2010 vil bli kortere enn dette notatet. For å få en best mulig dialog om strategien ved UiO har vi i denne versjonen valgt å gi mer plass til begrunnelser og beskrivelser av kontekst enn i den endelige planen.
2. God kunnskap og sterke miljøer bygges over tid. Den kommende strategien har derfor et ti-årsperspektiv. Strategien skal utformes som et veikart som angir den overordnede retningen for hvor UiO bør være i 2020. Vi tror overordnet hovedmål og de seks hovedmålene vil være retningsgivende for hele ti-årsperioden. De tilhørende seks hovedutfordringene har et kortere perspektiv (2-4 år). Det endelige strategidokumentet vil angi milepæler hvor evaluering av framdrift og måloppnåelse knyttes til videreutvikling av utfordringer og tiltak fram mot 2020.
3. Ambisjonen er at Universitetet i Oslo fram til 2020 skal løfte seg opp blant de beste forskningsuniversitetene i Europa – hvor utdanning, formidling og forskning spiller sammen for å virke på sitt beste. UiO har mye å være stolt av og er i en god utvikling på mange områder. Samtidig mener vi at UiO ikke er på høyde med sitt potensial som bidragsyter til den globale kunnskapsallmenningen. Med våre store ressurser, menneskelig og materielt, har vi mye å gå på. Det overordnede målet som foreslås er derfor at **UiO skal styrke sin posisjon som et fremragende europeisk forskningsuniversitet og lærested – med et aktivt samfunnsengasjement**. Det betyr at *hele universitetet må strekke seg* og i enda større grad skal løfte blikket mot verden rundt oss.
4. For å nå dette målet gjøres det til et hovedgrep at forskningen, utdanningen, innovasjonsarbeidet og vår dialog med samfunnet blir *mer integrert* - med hverandre, og med administrasjon, drift, HR, bygg, teknologi og annen infrastruktur. Høringsnotatet er derfor bygget opp slik at alle UiOs oppgaver og ressurser sees i sammenheng, snarere enn etter den vanlige tre-delingen knyttet til 'primær oppgavene' (forskning, utdanning og 'kunnskap i bruk').
5. UiOs samlede strategier 2010-2020 vil bestå av en overordnet strategi for UiO, samt utdypende strategier for hvert enkelt fakultet, bibliotek, museene og sentrene. Fakultetenes strategier skal understøtte den overordnede strategien, men samtidig ta hensyn til fakultetenes egne ståsted og særskilte utfordringer. Fakultetsstrategiene skal vedtas av fakultetsstyrene innen 30.06.2010.
6. Notatet er organisert ved at en tar utgangspunkt i hva UiO er til for, hva slags *internasjonale trender* vi ser vil utgjøre muligheter og begrensninger for universitetet i årene fremover, *hvor Universitetet i Oslo står* i dag og hvilke *hovedmål* og delmål vi ønsker at UiO skal arbeide mot fram til 2020. Dernest beskrives hvilke *utfordringer* UiO har for å nå disse målene, - med følgende kriterium for øye: *Hva kan UiO selv gjøre noe med?*
7. Vi inviterer med dette alle ved UiO til å gi tilbakemeldinger på høringsnotatet, særlig på forslag til utfordringer (kap 7). Er dette de riktige utfordringene? Vil de gi drahjelp til å møte UiOs ambisjoner og utfordringer sett fra enhetenes ståsted? Vi ber dessuten om: a) innspill til gode **indikatorer** for overordnet mål og hovedmålene; de behøver ikke være kvantitative, men vi må være i stand til å måle fremgang og avdekke stillstand, og b) forslag til **konkrete grep og tiltak** vi ved universitetet kan gjøre selv for å møte utfordringene og realisere ambisjonene.
8. Høringsfristen er satt til 29. januar 2010. Dato for endelig vedtak er 27. april 2010. Se også strategiprosessens nettside: http://www.uio.no/for_ansatte/organisasjon/strategi/strategi2010_2020/

2. Hva er UiO til for? – vårt samfunnsansvar

9. Universiteter er en så selvfølgelig og viktig del av et sivilisert samfunn at vi innen akademia kan henfalle til en antagelse om at deres eksistens ikke krever begrunnelse. Universitetet i Oxford er over hundre år eldre enn Magna Carta, Harvard University er 140 år eldre enn USAs uavhengighetserklæring, og Universitetet i Oslo feirer 200-års jubileum tre år før den norske grunnloven. Hva mer er; universitetet har vist seg som en svært robust organisasjonsform, som kombinerer tradisjon og stabilitet med fleksibilitet og evne til utvikling. De grunnleggende aktivitetene, som utvikling av ny kunnskap gjennom forskning og overføring av kunnskap gjennom utdanning, har foregått uavbrutt i århundrer.

10. Tradisjonelt har universitetene bidratt gjennom *utdannelse, dannelse, forskning, og bidrag i samfunnsdebattene*. Universiteter utdanner kandidater gjennom formidling av forskningsbasert kunnskap og gjennom å trene dem til ferdigheter som er nødvendig for å tilegne seg og anvende kunnskap i praktisk virke. Universitetene startet som profesjonsuniversiteter for å dekke samfunnets etterspørsel etter teologer, jurister og leger. Helt siden 1811 har UiOs samfunnsansvar i stor grad vært knyttet til å utdanne kandidater til skoleverket, statsadministrasjonen, rettsapparatet, sykehusene og næringslivet. Universitetene bidrar til kandidatenes dannelse gjennom å trene dem i kritisk refleksjon og tolkningskompetanse, ved å innlemme dem i "en vitenskapelig tenkemåte og erkjennelseslære, fordypning, saklighetslære, og etisk kompetanse"¹, samt en akademisk tilnærming til fremlegging og prøving av argumenter.

11. Universitetene utvikler ny kunnskap gjennom forskning og kvalitetssikrer den gjennom den akademiske debatt blant fagfeller. Kvalitetskriteriene som trekkes frem for forskning i denne tradisjonen er varianter over de Michael Polanyi presenterte i "The Republic of Science" (1962); 1. *soliditet* – tåler resultatene som presenteres kritisk etterprøving, 2. *iboende vitenskapelig verdi* – relevans for andre forskere, og 3. *originalitet* – i hvilken grad representerer resultatene ny eller overraskende innsikt?" Samfunnsmessig relevans" er ikke et fremtredende kriterium. Universitetene bidrar også tradisjonelt til at debatter i samfunnet opplyses gjennom faglig etterprøvbare argumenter og gjennom en akademisk tilnærming til debatt.

12. Dette er tidløse oppgaver som står like sterkt i et globalisert kunnskapssamfunn der høyere utdanning er blitt et massefenomen, som i industrisamfunnet hvor høyere utdanning var forbeholdt de få. Forestillingen om at dette er oppgaver som i dag kan løses av universiteter som opererer i selvvalgt isolasjon, –som monologer fra elfenbenstårnet, står imidlertid for fall.

13. I tillegg til disse fire tradisjonelle oppgavene har universitetene over en tidsperiode blitt tillagt, og tilegnet seg, nye oppgaver – det som i departemental språkbruk gjerne omtales som "samfunnsoppdraget", men som like gjerne kan ses som en integrert del av det samfunnsansvaret som naturlig tilligger moderne universiteter. Dette innebærer at universitetene forventes å bidra med langt sterkere direkte påvirkning av samfunnet; innovasjon og kunnskap i bruk for å løse samfunnets ulike utfordringer gjennom universitetenes unike evne til å mobilisere kunnskap, gjerne på tvers av tradisjonelle disiplingrenser. Dette er intet nylig påfunn; såkalte "land grant universities", i USA, med Massachusetts Institute of Technology (MIT) som det fremste, ble opprettet med motivasjon for mer direkte samfunnsnytte enn de klassiske universitetene, som Oxford og Harvard.

14. "Samfunnsoppdraget" fordrer en reell dialog med omgivelsene, også på en måte som innebærer at dialogen kan påvirke universitetets prioriteringer, både innen forskning og utdanning. For universitetene kan en slik dialog virke berikende og utfordrende, eller innsnevrende og begrensende,

¹ Hentet fra dannelsesutvalgets sluttdokument "Kunnskap og dannelse foran et nytt århundre".

http://www.uio.no/om_uio/uttalelser/dannelsesutvalgets-sluttdokument.pdf

avhengig av innretningen av dialogen og av om og i hvilken grad dialogen utfordrer universitetenes evne til å sette sine egne prioriteringer. Dialogen kan, dersom den i tilstrekkelig grad foregår på universitetets premisser, gi tilgang til interessante og viktige forskbare problemstillinger som gir grunnlag for viktig fagutvikling. Denne dialogen blir stadig viktigere, også fordi den følges opp med ressurser fra universitetets dialogpartnere, enten det er departementer, Forskningsrådet, EUs ulike programmer og virkemidler, eller andre eksterne partnere, som for eksempel Helse Sør-Øst med tilliggende sykehus.

15. I boken *Pasteur's Quadrant*² viser Donald Stokes at det, til tross for den vanlige definisjonen av grunnforskning som "eksperimentell eller teoretisk virksomhet som primært utføres for å skaffe til veie ny kunnskap om det underliggende grunnlag for fenomener og observerbare fakta, uten sikte på spesiell anvendelse eller bruk"³, ikke er noen iboende motsetning mellom fri grunnforskning og anvendelse. Søken etter ny, grunnleggende innsikt er uavhengig av motivasjonen for slik søken. Stokes trekker frem Niels Bohr som eksempel på en som bedrev grunnforskning uten tanke for anvendelse. Han benytter Louis Pasteur som eksempel på en som bedrev grunnforskning med meget klare motiver for anvendelse. Som eksempel på en som var drevet av en sterk motivasjon for å nyttiggjøre ny kunnskap, men mindre opptatt av å utvikle grunnleggende ny kunnskap, trekker Stokes frem Thomas A. Edison. Poenget med dette avsnittet er å synliggjøre at "nytteorientering" og "grunnforskning" er fullt ut kombinerbare. Samtidig er det vanskelig å tenke seg et universitet av UiOs type hvor det ikke er betydelig rom for grunnforskning som kun er drevet av søken etter ny innsikt, uavhengig av utsikter til anvendelse. I stadig sterkere grad anses også grunnforskning av ypperste kvalitet som universitetenes unike bidrag til innovasjon⁴.

16. En kritikk mot grunnforskningsbegrepet slik det er drøftet ovenfor er at det er mest relevant for "science." For humaniora og deler av samfunnsfagene er det mindre relevant. I en hermeneutisk tradisjon vil skillet mellom "grunnforskning" og "anvendelse" ofte være underordnet friheten til å tolke og retolke fortid og samtid fra originale eller kritiske perspektiver. Anthony Giddens begrep "dobbelt hermeneutikk" viser til samspillet mellom forskere og de sosiale aktørene som berøres av forskningen ved at aktørenes forståelse påvirkes av forskerens fortolkning; forskningen griper således uvegerlig inn i virkeligheten det forskes på. "Grunnforskning" kan dermed tilsiktet eller utilsiktet bli "anvendt" fordi den griper inn i forståelsen av episoder, handlinger, fenomener hvor sosiale aktører er involvert eller har interesser. Gjennom dobbelt hermeneutikk får således forskning innflytelse, men dermed også ansvar⁵, i hvert fall dersom en legger et konsekvensetisk syn til grunn.

17. Ikke sjelden ser man argumenter for at dialogen med det omkringliggende samfunn, særlig representert ved statens ulike aktører eller kommersielle virksomheter, kan true den akademiske

² Donald Stokes, "Pasteur's Quadrant" (1997) Brookings

³ Hentet fra NIFUSTEPs norske oversettelse av Frascati-manualen (s. 7)
<http://www.nifustep.no/content/download/985/9704/file/Frascatimanualen2002norsk.pdf>

⁴ I en rapport utarbeidet for Storbritannias statsminister Gordon Brown, "Higher Education and Collaboration in Global Context – Building av Global Civil Society" av Rick Trainor, Principal for King's College London, og John Sexton, President for New York University, er "'Blue sky' research – research undertaken for knowledge's sake, to probe theoretical boundaries but without immediate applied value – [...] the driver of innovation. Universities, and a handful of government laboratories, are now the only sites at which such fundamental research is conducted." (s. 20). <http://www.international.ac.uk/resources/Final%20Report.pdf>
Dette kan i noen grad tolkes som en "neolineær innovasjonsmodell" i kontrast til senere års kritikk av den lineære innovasjonsmodellen som har vært rådende siden Vannevar Bush' "Endless frontier".

⁵ Se for eksempel Ottar Brox'rapport "Kunnskap og makt" i Makt- og demokratiutredningens rapportserie
<http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2000/rappport12.html>

friheten⁶, som må sies å være en umistelig og definerende egenskap ved et universitet. Argumentasjonen kan være en naturlig reaksjon på at samfunnet, representert ved staten, i økende grad forholder seg til universitetene gjennom monolog og politisk motiverte øremerkinger og avgrensede tematiske satsinger hvor søken etter ny kunnskap i tradisjonell forstand kommer klart i skyggen av et instrumentelt ønske om å få løst et politisk definert og avgrenset problem.

18. Motivasjonen for denne sterkere styringen fra statens side kan søkes i en stadig sterkere erkjennelse av universitetene som den helt vitale institusjonen for å møte det fremvoksende kunnskapssamfunnet og som kan sette oss i stand til å løse fremtidens hovedutfordringer. Det forventes at UiO skal ta imot og utdanne nye store ungdomskull samtidig som kravene til bedre kvalitet og omfang av forskningen har økt. Videre disponerer universitetene en stadig større andel av samfunnets ressurser, som forskere, studenter og penger. Alle disse ressursene er forutsetningsvis blant de mest produktive samfunnet har, og de har således en verdifull alternativ anvendelse. Staten er således i økende grad opptatt av at universitetene kan gjøre rede for ressursbruken. I tillegg økes kravene til god og effektiv forvaltning og god økonomistyring. For UiO er det uansett en betydelig utfordring å beholde og helst øke universitetets strategiske kapasitet og autonomi i en slik situasjon.

19. For UiO innebærer erkjennelsen av universitetenes betydning for løsning av det 21. århundrets store samfunnsutfordringer et tilsvarende *samfunnsansvar*. Formålet med denne strategiprosessen er derfor todelt; for det første skal den bidra til å klargjøre hvordan UiO kan bli et bedre universitet; for det andre skal den bidra til å klargjøre hvordan UiO kan ivareta sitt samfunnsansvar på en enda bedre måte enn i dag. For å møte disse målene i kombinasjon er det viktig å styrke dialogen mellom UiO og legitime eksterne interessenter. I tillegg til å styrke den *faglige kvaliteten* må UiO således styrke sin profil som et *engasjert* universitet.

20. I kommende 10-årsperiode tar UiO mål av seg til å definere og ivareta sitt samfunnsansvar ennå tydeligere som et globalt orientert forskningsuniversitet preget av høy kvalitet i forskning og utdanning og aktiv deltakelse i samfunnet - på linje med noen av de aller beste universitetene i Europa.

⁶ Definert av "Underdalutvalget for akademisk frihet" som "1. Frihet til å stille spørsmål – også ved det autoriteter anser som etablert kunnskap og forståelse, og ved saksforhold eller teser som det knytter seg sterke interesser eller følelser til. 2. Frihet til å bestemme hvilket materiale og hvilke metoder man vil benytte for å finne svar; mer presist et sant eller holdbart svar. 3. Frihet til å legge frem hypoteser, resultater og resonnementer offentlig." (s. 10)

http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kd/hdk/2006/0011/ddd/pdfv/292853-nou019_06_akademisk_frihet06.pdf

3. UiO i dag

21. UiO har høye ambisjoner for sin langsiktige utvikling⁷. For å legge en god plan for hvordan UiO skal styrkes fremover og nå sine mål trenger vi både å ha en klar oppfatning av vår rolle, hvilke mål vi arbeider mot, hvilke drivkrefter som hjelper oss eller hemmer oss, herunder hvilke tunge trender vi kan forutse vil påvirke vårt arbeid, samt en vurdering av hvor UiO står i dag. Vi trenger å vite noe om UiOs faglige kvalitet og produksjon, våre faglige styrkeområder, vår ressursmessige basis, herunder det internasjonale samarbeidet og kontaktflatene og plattformene for slik samarbeid. Vi trenger også å vite hvordan vi vurderes utenfra, siden omdømmet har stor betydning for rekruttering og attraktivitet som samarbeidspartner – internasjonalt, nasjonalt og regionalt.

22. Bildet av hvor vi står i dag – som er fokus i dette avsnittet – skal gi oss et avspark på flere måter: det gir grunnlag for å vurdere fremgang eller tilbakeslag, det gir grunnlag for å bygge videre på sterke sider ved virksomheten og organisasjonen, samt bidrar til å kunne peke på utfordringer som svekker oss. Nedenfor trekkes det frem noen kjennetegn ved UiOs posisjon ut fra utvalgte indikasjoner og det gis en vurdering av UiOs strategiske utviklingsarbeid ut fra en gjennomgang av gjeldende strategiske plan SP 2005 – 2009.

23. Det er viktig at dette bildet så langt mulig bygges på et godt datagrunnlag. UiO har i senere år hatt god fremgang i arbeidet med å bedre faktagrunnlaget og resultatdokumentasjonen, og UiO ligger langt fremme når det gjelder forskningsdokumentasjon. Dette arbeidet må fortsette: med økt autonomi følger økt forpliktelse til god dokumentasjon av resultater, og resultatindikatorerne vil bli videreutviklet både i norsk sammenheng og i forbindelse med internasjonale universitetsrangeringer.

24. Profil og størrelse

25. UiO er et stort breddeuniversitet både mht faglig spennvidde i vitenskapsdisipliner og kompetanse, i antall ansatte og studenter, samt i typen virksomhet. I denne bredden ligger det også tradisjon for og et ønske om heterogenitet og mangfold i typen virksomhet. UiO ser dette som en viktig dynamisk faktor fremover. Breddeprofilen er blitt ytterligere viktig som basis for videre utvikling, ikke minst som basis for tverrvitenskapelig forskning og utdanning og i forhold de større globale utfordringene UiO nå ønsker å gå tynge inn i. Begge deler krever samvirke mellom et bredt spekter av faglige kompetanseområder.

26. UiO har tidligere foretatt et bevisst valg når det gjelder profil som forskningsuniversitet og har arbeidet systematisk for å avklare og forsterke denne profilen. Bestrebelsene har gitt alle fakultetene og universitetsmuseene et klarere forskningsfokus – også fakulteter med svakere tradisjon for forskning – og alle UiOs fakulteter har nå en mer ambisiøs forskningsstrategi. UiOs ambisjoner om å bli et fremragende europeisk forskningsuniversitet har departementets aksept, noe som innebærer at UiO fremover kan ha særlig fokus på å styrke sin internasjonale orientering.

27. Grunnforskningsprofilen og forskerinitiert forskning står sterkt ved UiO i dag og er et utvetydig fortrinn i lys av alle trender fremover, bl.a. at forskerinitiert grunnforskning og mer risikovillig finansiering forventes å få økt betydning som nødvendig beredskap for nyskaping og radikale løsninger. Fremragende kvalitet, kritisk masse og/eller fremragende forskningsledere i grunnforskningsaktiviteten viser seg å være avgjørende for investeringsvillighet knyttet til forskningsbasert innovasjon.

28. Samtidig er UiO opptatt av at faglig fragmentering, mangel på kritisk masse og for stor spredning av ressursene ikke skal undergrave faglig kvalitet og gjøre miljøene for lite robuste og

⁷ Se eget notat med vurdering av UiOs oppfølging av inneværende strategiske plan. Notatet er tilgjengelig på UiOs webside for strategiprosessen

konkurransedyktige for fremtidens utfordringer. UiOs omfattende gjennomgang av langsiktige og retningsgivende faglige prioriteringer har satt UiO bedre i stand til å bygge bevisst opp under fagområder hvor det er identifisert sterke miljøer, grupper og enkeltforskere, og understøtte områder hvor UiO har potensial til å bli sterke. Dette vil innebære en noe høyere grad av konsentrasjon og bidra til en klarere faglig profil.

29. UiO er med sine 6000 ansatte og 25 000 studenter det største universitetet i Norge. UiO har ca 30 % flere forskere og studenter enn NTNU og dobbelt så mange som Universitetet i Bergen. I Nordisk perspektiv har UiO om lag samme antall vitenskapelig ansatte og studenter som Universitetene i Stockholm, Lund, Göteborg og Århus, mens Uppsala er noe mindre. I Norden er det bare Universitetet i København og Helsinki som har flere studenter og ansatte enn UiO. I europeisk sammenheng er UiO også på størrelse med både Oxford og Cambridge (disse har noe færre studenter og noe flere vitenskapelige tilsatte). Videre er UiO omtrent like stor som Harvard University og dobbelt så stor som Yale⁸.

30. UiOs størrelse gir ikke i seg selv uttrykk for institusjonens kvalitet og potensial. Men, i kombinasjon med UiOs ledende posisjon nasjonalt og lovende posisjon internasjonalt, samt plasseringen i hovedstadsregionen med landets tetteste konsentrasjon av kunnskapsintensive virksomheter, gir størrelsen UiO et meget godt grunnlag for å nå sine egne mål og gi avgjørende bidrag til kunnskapsutvikling og –deling globalt og lokalt.

31. Faglig kvalitet og produksjon ut fra utvalgte indikatorer brukt nasjonalt og internasjonalt

32. **A. I nasjonal sammenheng** scorer UiO høyere enn de tre øvrige store breddeuniversitetene ut fra de 4 indikatorene KD benytter i regjeringens finansieringsmodell for forskning (se tabell)⁹. UiO står for om lag 1/3 av all faglig produksjon og eksternt finansiert forskning i universitets- og høyskolesektoren.

Tabell 1 KDs fire indikatorer for finansieringsmodellen for forskning (gjennomsnitt for 2004 – 2008)

	UiO	NTNU	UiB	UiTø
Publiseringspoeng per fast vitenskapelig stilling	1,05	0,74	0,91	0,68
NFR-tildeling per vitenskapelig årsverk (1000 kr)	198,73	197,14	179,58	186,21
EU-tildeling per vitenskapelig årsverk (1000 kr)	15,30	12,31	13,90	10,10
Doktorgrader per vitenskapelig årsverk	0,17	0,16	0,15	0,11

33. **B.** Med hensyn til UiO-miljøenes gjennomslag i konkurransutsatt forskningsfinansiering ut fra kvalitet er bildet lovende, men blandet. Når det gjelder gjennomslag for prosjekter innen EUs finansieringsordninger, viser tall for tildelinger i EUs 6. og 7. rammeprogram at UiO i flere år har gjort det forholdsvis bra, både i norsk og europeisk sammenheng. I det 6. rammeprogrammet hadde UiO en tilslagsprosent på 31 %, mens EU-gjennomsnittet var på 18,6 %. Nasjonalt hadde UiO dobbelt så mange EU-finansierte prosjekter som NTNU, som hadde nest flest prosjekter i Norge. I 7. ramme-program er imidlertid suksessraten foreløpig noe lavere (21 % per juni 2009). For universitetene har

⁸ Kilde for ansatte- og studenttall: Times Higher - QS World University Rankings 2009.

⁹ Definisjonen av vitenskapelig årsverk er hentet fra Kunnskapsdepartementets dataspesifikasjoner for styringsparametre.

antall prosjekter finansiert av det nye Europeiske forskningsrådet (ERC) høy prestisje. Her har UiO foreløpig kun to prosjekter, mens for eksempel Universitetet i Helsinki har syv.

34. Av Forskningsrådets 21 Sentra for fremragende forskning (SFF) ligger 8 ved Universitetet i Oslo. Ved den siste tildelingen fikk UiO hele fem av åtte nye sentra. Når det gjelder Sentra for forskningsdrevet innovasjon (SFI) ligger kun én av 14 ved UiO. Dette er ikke tilfredsstillende i forhold til vårt potensial.

35. **C. De globale universitetsrangeringene** har, siden de dukket opp i begynnelsen på 2000-tallet, fått mye oppmerksomhet. Tross en del svakheter og mangler vil bruken av slike rangeringer trolig øke i årene fremover. På de to mest anerkjente rangeringene, Shanghai (Academic Ranking of World Universities - ARWU) og Times-QS (Times Higher Education Supplement) ligger UiO på hhv. 65. plass og 101. plass i verden.

36. På Shanghai-rangeringen ligger UiO på 18. plass i Europa og 3. plass i Norden i 2009. De to nordiske universitetene som gjør det bedre enn UiO er København universitet og Karolinska Institutet. Både ARWU og Times benytter seg av siteringsindekser. Selv om dette er en indikator som har faglige skjevheter¹⁰, gir de et oversiktsbilde over den generelle kvaliteten på vitenskapelige artikler. Shanghai-rangeringen bygger i større grad enn Times-QS på individuelle prestasjoner – institusjonene belønnes for priser vunnet av alumni og av ansatte, samt for publiserte artikler i Nature og Science, samt en indikator som teller antall forskere som er på listen over høyest siterte forskere innenfor sitt fagfelt. Med andre ord er dette indikatorer som refererer til institusjonenes beste forskere og forskergrupper.

37. Når det gjelder Times-rangeringen er UiO på 33. plass i Europa og på 5. plass i Norden i 2009. Her ligger både København, Aarhus, Lund og Uppsala høyere enn UiO. Times-rangeringens fokus er særlig på internasjonalisering, omdømme og forholdet mellom antall forskere og studenter. Vurderingene har forbedret seg kraftig og gjenspeiler universitetenes kvalitet gjennom deres omdømmevurdering levert av forskningsmiljø og næringsliv.

38. **D.** For å få belyst universitetets generelle omdømme foretok UiO en egen omdømmeundersøkelse¹¹ i 2008 blant sine nærmeste samarbeidspartnere i politikk, forvaltning, næringsliv, organisasjoner, skoleverk og ledende representanter fra forskning og høyere utdanning. Tilbakemeldingene tyder på at universitetet er forventet å være tydeligere, åpnere og mer aktiv overfor det øvrige samfunn. Samtidig har respondentene stor tillit til den etiske standarden, og mener UiO er til å stole på.

39. Når det gjelder UiOs popularitet blant egne studenter svarer om lag 80 % av studentene at de vil anbefale andre å studere ved UiO.¹²

40. UiOs strategiske utviklingsarbeid i perioden 2005 -2209

41. I forhold til UiOs strategi for perioden 2005 - 2009 har UiO på mange felt kommet et godt stykke videre i forhold til sin overordnede ambisjon. UiO har i noen grad styrket sin profil og sin posisjon som forskningsuniversitet. Samlet sett har det overordnede målet og strategien hatt sterkest effekt på

¹⁰ Data fra Thomson Reuters ISI Web of Knowledge (ISI Highly Cited) viser at Norge har 14 høyt siterte forskere, seks av disse er tilknyttet UiO. Dette er den siste statistikken og baserer seg på artikler utgitt i perioden 1981-99. Men det er et stykke igjen før Norge når nordisk nivå. Sverige har 63 høyt siterte forskere, Danmark 31 og Finland 18 (USA har over 4000). På institusjonsnivå har universitetene i København og Lund flest høyt siterte forskere (11), mens universitetene i Stockholm og Uppsala ligger på nivå med UiO.

¹¹ "UiO: I andres øyne .." Rapport fra omdømmeanalysen hos nøkkelmålgrupper, 2008.

¹² Studentspeilet 2005 og 2007.

forskningsvirksomheten. For den nye strategien blir det derfor en viktig utfordring å heve ambisjonene som forskningsuniversitet også for øvrige deler av virksomheten, og for organisasjonens samlede ressurser.

42. Mange av målene i SP 2005-2009 er fortsatt relevante og kan brukes videre. Som grunnlag for videreutviklingen av strategien er det særlig grunn til å peke på noen punkter hvor det er behov for å klargjøre retningen eller for å skjerpe gjeldende strategi, ikke minst i lys av ønsket om langsiktighet for kommende plan. Det gjelder særlig:

- a. Rekrutteringsarbeidet og oppfølging: planen er nøktern, men gir lite trykk i forhold til den konkurransesituasjonen som forventes i det globale akademiske arbeidsmarkedet. Det er nødvendig å drive et offensivt rekrutteringsarbeid med klarere prinsipper og ambisjoner enn det som er avspeilet i gjeldende strategi. UiO har i liten grad oversikt over hvordan institusjonen har maktet å utnytte det handlingsrommet som er skapt ved at mange har gått av for aldersgrensen.
- b. Forskerutdanningen: 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. Gjeldende plan gir ikke retning og ambisjonsnivå, og det internasjonale perspektivet savnes.
- c. 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 og hvilke utdanningstilbud vi ønsker å ta fortsatt ansvar for. UiOs rolle innen livslang læring bør avklares. UiO forventes å opprettholde og på enkelte områder forbedre kvaliteten på utdanningen.
- d. UiOs samfunnsoppdrag og Kunnskap i bruk (den tredje oppgaven): gjeldende strategi 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 sitt samfunnsansvar; det samlede resultatet av samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon (Kunnskapstriangelet). UiO forventes å forsterke vektleggingen av "samfunnsoppdraget".
- e. Internasjonaliseringen: UiO har et omfattende internasjonalt samarbeid, særlig innen forskning, og har en meget god basis for videre internasjonalisering. Det internasjonale perspektivet er tilstede i UiOs gjeldende strategi, men gir ikke tilstrekkelig retning og trykk 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 økende utveksling av studenter, tilsier at UiO forsterker det strategiske grepet om internasjonaliseringsarbeidet.
- f. Finansieringssituasjonen: UiO trenger en strategi for å styrke sin finansielle basis. Det strategiske handlingsrommet må økes for å styrke UiOs muligheter til å forfølge egne prioriteringer og sikre 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. Politiske myndigheter forventer at UiO øker ambisjonsnivået for innhenting av midler fra EUs ulike finansieringsordninger, og fra Forskningsrådets tematiske programmer.
- g. Infrastrukturkostnadene legger et stort press på UiOs økonomi. Store deler av UiOs egen bygningsmasse er teknisk utdatert og lite funksjonell. Det er behov for store investeringer

og utskifting av tekniske anlegg. Noen av bygningene tilfredsstill ikke lenger dagens lover og forskrifter og heller ikke nye krav til universell utforming. Det er også behov for funksjonell oppgradering og tilpassing til ny forskningsvirksomhet, nye undervisningsformer, læringsmiljø og optimal bruk av bygningene. Selv om vedlikeholdsbudsjettet er økt og det er tatt viktige løft innenfor egne økonomiske rammer, gjenstår det vesentlige utfordringer på dette området.

4. Globale trender med betydning for UiO

43. En tiårsstrategi for Universitetet i Oslo krever en utdypet forståelse av globale¹³ trender som innvirker på de nasjonale systemene for høyere utdanning og forskning gjennom nasjonal kunnskapspolitikk og europeisering av denne, men også slår direkte inn i sektorens universiteter¹⁴. Nedenfor gis det en oversikt over utviklingstrekk som vil påvirke Universitetet i Oslo i det kommende tiåret. Oversikten er basert på rapporter, uttalelser og dialoger mellom sentrale aktører, samt analyser av nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer. Flere av trendene er ledd i en villet politikk fra nasjonale og overnasjonale myndigheter for å skape økt dynamikk i kunnskapssamfunnet. Her forventes ikke minst universitetene å spille en mer sentral rolle enn før. Disse trendene representerer derfor både begrensninger og muligheter for universitetenes handlemåte fremover:

44. **Globaliseringen** og dens vidtrekkende implikasjoner på alle sektorer. Universitetene merker dette ved at det akademiske arbeidsmarkedet blir stadig mer globalt. Flere studenter vil studere og flere forskere vil forske i andre land. Dette påskyndes av ulike tiltak for å øke den internasjonale akademiske mobiliteten, samt at konkurransen om de beste skjerpes. Dette innebærer at institusjoner som har ambisjoner om å tiltrekke seg flere av de best kvalifiserte må utvikle en klar HR-strategi og drive aktiv rekrutteringspolitikk på alle nivåer. Videre innebærer globaliseringen at finansieringen også blir mer global både fra offentlige og private kilder. Internasjonale universitets-rangeringer er også resultat av globaliseringen. Universitetenes globale status får økt betydning, og flere land har en klar strategi for å styrke sine institusjoner som globale aktører. Samtidig er de fremste universitetene i ferd med å bli selvstendige globale aktører med løsere bånd til sine lands nasjonsbyggende prosjekter.

45. **Kunnskapssamfunnet og universitetenes utvidete rolle i kunnskapsøkonomien:** Kompetanse, kunnskap og teknologi blir viktigste fortrinn i nødvendig tilpasning til en konkurransedyktig og bærekraftig kunnskapsøkonomi. Forventningene til universitetenes samfunnsansvar øker. Evne til å delta i kunnskaps- og teknologiutviklingen, og til å få kunnskap og teknologi i rask sirkulasjon mellom sektorer i samfunnet er blitt avgjørende i det globale markedet. For eksempel vil informasjonsteknologi være en kraftfull endringsdriver i årene som kommer. På forskningssiden inngår IT i alle deler av forskningsvirksomheten, – i forskningsprosessen, i metodeutviklingen og i forskningsformidlingen. De nye studentene vil knapt kjenne en tid og tilværelse uten global adgang til nett, kilder og dialog med verden. Både i EU, i OECD og i nye nettverk universitetene imellom er det enighet om at moderniseringen av universitetene kommer til å bli gjennomgripende. Dette vil blant annet kreve at universitetene formulerer sin egen rolle i samfunnet klarere, utvikler en sterkere ledelseskultur, forstår sin rolle som vekstmotor i den lokale og globale økonomien og skaper mer dynamikk og sterkere integrasjon mellom aktivitetene innen utdanning, forskning og innovasjon.

¹³ Bruken av begrepet *global* i dette notatet refererer til det omfattende og raskt voksende samarbeidet, konkurranseforholdet og den gjensidig påvirkningen, innvevingen og avhengigheten på tvers av regioner, land, sektorer og kulturer og som gjelder hele verden. Men det refererer *også* til det globale perspektivet som er grunnfestet i universitetshistorien i den forstand at samarbeid om kunnskap alltid har hatt en dimensjon ut over det nasjonale og samarbeidet mellom stater. *Internasjonalisering*, er derimot dels en strategi for å møte globalisering, men henviser også til et noe snevrere fenomen knyttet til samarbeid og kontakt mellom land og institusjoner. Når internasjonaliseringsbegrepet likevel benyttes flittig i dette dokumentet er det nettopp som en strategi for aktivt å møte utfordringer og muligheter som knytter seg til det globale, men også fordi alternativet *globalisering* henviser til en større, og ofte normativ debatt, om innholdet og verdien av dette fenomenet.

¹⁴ Dette kapitlet er et utdrag av et lengre notat som er lagt ut på UiOs webside for strategiprosessen.

46. **Den europeiske arenaen** får økt innvirkning på universitetene – både direkte og gjennom europeiseringen av nasjonal kunnskapspolitik. EU er den sterkeste driveren for endring i de europeiske universitetene. Dette gjelder både gjennom politikktutvikling direkte og gjennom medlemslandenes myndigheter, gjennom finansiering av forskning gjennom rammeprogrammene samt ved 'joint programming' og ved at EUs egen kunnskapspolitik kobles med Bolognaprosessen og utviklingen av Europa som et felles utdanningsområde. EU ser behov for endringer i de europeiske kunnskapssystemene med vekt på å fremdyrke eliteuniversiteter, og gir sterke incentiver for excellence innen hele kunnskapstriangelet. Videre vil fokus legges på store, integrerte satsinger med en helhetlig tilnærming som utfordrer sektorgrensene og skillet mellom grunnforskning og anvendt forskning, samt skiller mellom fagområder. Særlig vekt legges på store temaer knyttet til såkalte 'grand challenges'. Forskningsfinansieringen blir mer risikovillig og basert på tillit for å stimulere til radikale løsninger.

47. **Nettverksorganisering** og nye plattformer for internasjonalt samarbeid blir viktigere for faglige prestasjoner og for strategisk posisjonering. Dels har dette å gjøre med at forskningsutfordringene ikke kan løses ved den enkelte institusjon. Ofte må man samle spisskompetanse fra flere miljøer for å løse problemene sammen. Kostnadene ved utstyr innenfor stadig flere fagfelt er så store at flere forskningsinstitusjoner og finansører må gå sammen. Mange fagfelt er dessuten så små ved egen institusjon at nettverkssamarbeid er nødvendig for å få en kritisk masse. I tillegg etableres det stadig flere nettverk der forskningsmiljøer, sektorforvaltning og næringsliv går sammen om å løse konkrete problemstillinger og samfunnsutfordringer. Fra EUs og andre finansørers side understøttes denne utviklingen ved å forutsette aktivt samarbeid med mange partnere. Nettverk og partnerskap er blitt valuta og inngangsbillett. Videre bidrar konkurransen mellom universitetene om midler, talenter, prestisje og politisk innflytelse til at universitetene inngår strategiske allianser med andre gode institusjoner.

48. Den **instrumentelle tilnærming** til universitetene forsterkes. Innslag av kommersialisering og markeds mekanismer øker. En mer instrumentell tilnærming til universitetene merkes på flere områder av universitetets virksomhet – ikke minst gjennom krav og forventninger knyttet til ressurstildeling, ressursutnyttelse og resultatdokumentasjon. Presset på offentlige utgifter i kombinasjon med universitetenes ressursbehov for å kunne hevde seg i den globale konkurransen, samt stigende kostnadsnivå, medfører at universitetene må generere inntekter fra mange kilder og konkurrere i et marked. Universitetenes evne til å skaffe seg handlingsrom for egne langsiktige prioriteringer, til å legitimere sin ressursbruk og dokumentere sine samfunnsbidrag blir avgjørende for om universitetet går svekket eller styrket ut av denne utviklingen.

49. Universitetenes **autonomi vs ansvar for ressurser og resultater**. Statlig deregulering av den offentlige universitets- og høyskolesektoren har pågått de siste 10 årene i de fleste europeiske land - også i Norge. Økt institusjonell autonomi ses på som nødvendig for mangfold/differensiering blant institusjonene og større samlet fleksibilitet for endringer. Det forventes at universitetene blir tydeligere på sin egen rolle og i stand til å forvalte sitt særpreg i det moderne kunnskapssamfunnet. Men denne økte friheten – til egne valg og prioriteringer, følges av tilsvarende ansvar for ressursbruk og resultater med økte forventninger til institusjonens strategiske evne.

50. Det strategiske grepet kan være å tilpasse egne prioriteringer til eksterne prioriteringer (for eksempel på europeisk og nasjonalt nivå) for å styrke autonomien og evnen til å ta del i påvirkningsprosesser på universitetets egne premisser. Men det krever kompetanse og reaksjonsevne i organisasjonen.

5. Overordnet mål for UiO frem til 2020

UiO skal styrke sin posisjon som et fremragende europeisk forskningsuniversitet og lærested – med et aktivt samfunnsengasjement

Følgende gjennomgående prinsipper vil gjelde for UiO i strategiperioden:

- a. Bedre **kvalitetskultur** – faglig og administrativt
- b. Mer **strategisk** – fra den enkelte ansatte til hele UiO
- c. Mer **uavhengig** – både faglig og som institusjon
- d. Bedre **ledelse** – ikke bare 'i linjen' men i hele organisasjonen
- e. Mer **grenseløs** – med aktivt samfunnsengasjement og internasjonalisering som gjennomgående prinsipper
- f. Større **handlingsrom** – alle ressurser ses i sammenheng

6. Hovedmål

51. Hovedmålene som skisseres er kjennetegn og egenskaper ved et fremragende europeisk forskningsuniversitet, og responderer på ovenstående globale trender og dagens status for UiO. UiO bør derfor ha mål om å være:

6.1. Et kvalitetsbevisst universitet

52. **UiOs aktiviteter og samlede virksomhet er preget av en kontinuerlig søken etter kvalitet. Det må legges til rette for et mangfoldig universitet der den frie forskningen får reelt spillerom og der det er en god balanse mellom spissmiljøer og faglig bredde.**

Dette betyr at:

- a. UiO kontinuerlig styrker kvaliteten i utdanningen og forskningen, og i samspillet mellom utdanning og forskning
- b. UiO har tydelige kriterier for forsknings- og utdanningskvalitet, slik at suksess og fremragende kvalitet så vel som aktiviteter som ikke holder mål følges opp
- c. UiO har forskerutdanning som tiltrekker de aller beste forskerrekutter internasjonalt, med forskerskoler som flaggskip
- d. UiO har god praksis for å balansere langsiktig fordypning og faglig fornyelse; nysgjerrighetsdrevet grunnforskning av høy kvalitet har en fremtredende plass
- e. UiO har en stadig høyere plassering i anerkjente internasjonale rangeringer, dog som et resultat, ikke som et mål i seg selv
- f. UiO benytter systematisk eksternt finansierte prosjekter vunnet på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, samt andre fagfellebaserte evalueringer for å heve kvaliteten på egen virksomhet
- g. UiO har en forsknings- studie- og driftsadministrasjon som er godt integrert med den faglige aktiviteten og preget av aktiv samhandling mellom enheter og nivåer
- h. UiO tilbyr et arbeidsmiljø, læringsmiljø og infrastruktur på høyde med de beste universitetene internasjonalt

6.2. Et grensesprengende universitet

53. **UiO utfordrer faglige grenser, har et aktivt samarbeid med ledende universiteter og forskningsmiljøer internasjonalt, og er en etterspurt bidragsyter til den globale kunnskapsallmenningen.**

Dette betyr at:

- a. forskning ved UiO utfordrer faglige, teoretiske og metodiske grenser
- b. UiOs forskere og forskningsmiljøer er attraktive internasjonale samarbeidspartnere
- c. det globale perspektivet preger hele UiOs virksomhet og at globale utfordringer skal inspirere UiOs faglige og tematiske prioriteringer
- d. UiO konkurrerer aktivt om de beste forskerne og de beste studentene internasjonalt
- e. UiOs utdanninger er internasjonalt anerkjente og konkurransedyktige
- f. UiO deltar sterkere i den europeiske kunnskapsregionen
- g. UiO styrker samarbeid med etablerte så vel som fremvoksende kunnskapsnasjoner i andre verdensdeler
- h. UiO ivaretar sitt solidariske ansvar gjennom godt faglig samarbeid med partnere i sør

- i. UiO inngår i strategiske allianser og partnerskap på forskningsområder der UiO står sterkt. Forsknings samarbeid skal også være utgangspunkt for utdannings samarbeid
- j. UiO har en bred prosjektportefølje som er uavhengig av kortsiktig nytte

6.3. Læringsuniversitetet

54. **UiO framstår som en integrert læringsarena for en utdanning som er internasjonalt attraktiv, kvalitetsfokuseret, ambisiøs og forskningsledet, for livslang læring og som en lærende institusjon for faglig og administrativ nyskaping.**

Dette betyr at:

- a. UiO tiltrekker seg studenter som engasjeres av og har forutsetninger for et studieløp ved et fremragende europeisk forskningsuniversitet
- b. studentene ved UiO skal eksponeres for, inspireres av og involveres i forskning ved at de er deltakere i aktive forskningsmiljøer, at utdanningens innhold er i overensstemmelse med forskningens nyeste resultater og at studentene møter aktive forskere i undervisningen
- c. studieprogrammene gir studentene en solid faglig basis, som kan danne grunnlag for en bredde av karrieremuligheter
- d. studieprogrammene inspirerer til kritisk refleksjon, etisk kompetanse og samfunnsmessig myndighet, og bidrar til personlig vekst og modning
- e. UiO utvikler og videreutvikler sitt utdanningstilbud på grunnlag av forskningskvalitet, utdanningskvalitet og samfunnsrelevans. Særlig bidrar våre sterkeste forskningsområder til utdanningsprogrammene
- f. studentene møter ulike typer læringsformer som er tilpasset læringsmålet, inkludert moderne læringsressurser og læringsomgivelser
- g. studenter er aktive bidragsytere til utvikling av studieprogrammene og egne læringsprosesser
- h. UiO har et aktivt program for livslang læring ved å tilby forskningsbasert etter- og videreutdanning
- i. UiO er en lærende organisasjon både i forhold til interne prosesser og på den internasjonale arena

6.4. Et engasjert, åpent og samfunnsbyggende universitet

55. **UiO er en utadventt institusjon som, gjennom aktiv dialog med omgivelsene, bidrar til at forskningsbasert kunnskap kommer til anvendelse for løsning av det 21. århundrets store samfunnsutfordringer.**

Dette betyr at:

- a. UiOs ansatte og studenter bidrar med et kritisk, analytisk, utfordrende og kreativt blikk på samfunnsutviklingen
- b. UiO er en engasjert, men uavhengig samfunnsaktør i bred forstand
- c. forskning, utdanning og samfunnsansvar er knyttet sterkt sammen
- d. UiO utdanner kandidater som er attraktive i et nasjonalt og globalt arbeidsmarked
- e. UiOs forskningsmiljøer, museer og samlinger driver effektiv kunnskapsoverføring gjennom nettverk, mobilitet og samarbeid med private og offentlig virksomheter, for eksempel Helse Sør-Øst
- f. UiO er ledende når det gjelder innovasjon og kunnskapsoverføring i samarbeid med privat og offentlig virksomheter lokalt og globalt

- g. UiO bidrar til utvikling av forsknings- og utdanningsspolitikk nasjonalt og internasjonalt
- h. UiO ligger i front i å ta i bruk nye kommunikasjonsformer, digitale medier og IT-verktøy, både når det gjelder forskning, undervisning og formidling. Bibliotekktjenestene er av høy standard. Forskningsresultatene er tilgjengelige for allmennheten
- i. UiO er aktiv bidragsyter til innovasjon, herunder gjennom Birkeland innovasjon AS

6.5. Et handlekraftig universitet

56. Som ledd i en løpende fagutvikling styrer UiO aktivt sin ressursbruk ved å se alle medarbeiderne, hele infrastrukturen og alle inntektene, både eksterne og interne, i sammenheng.

Dette betyr at:

- a. UiO har god strategisk styringsevne og har et økonomisk handlingsrom for kvalitetsheving og faglig utvikling, både på tvers av og innenfor fag og disipliner
- b. ekstern finansiering anses som en integrert del av UiOs ressurser og brukes som et virkemiddel for fagutvikling, kvalitetssikring og ressursfordeling
- c. UiO sikrer at strategisk forvaltning og fordeling av UiOs samlede ressurser gjennomføres i tråd med rullerende faglige prioriteringer (se dokumentet "Kvalitet og relevans")
- d. UiO har god praksis for håndtering av faglige satsinger som er tidsavgrensede eller tverrfakultære, eller begge deler
- e. at studietilbudet dimensjoneres riktig i forhold til faglige prioriteringer og økonomiske rammer for å sikre kvaliteten
- f. UiO har en profesjonell og effektiv forvaltning og støttefunksjoner

6.6. Det gode universitet

57. For å realisere potensialet hos den enkelte student og medarbeider har UiO et fokus på en bedre oppfølging av alle ansatte og studenter, gjennom en sterk vekt på menneskelige og materielle ressursers bidrag til kunnskapsproduksjonen.

Dette betyr at:

- a. ansatte opplever at UiO har tillit til og respekt for deres evner og motivasjon og legger godt til rette for arbeidsinnsats innen forskning, undervisning, formidling, ledelse og administrasjon uavhengig av kjønn, funksjonsevne, seksuell legning, etnisitet, religiøs orientering og sosio-politisk bakgrunn.
- b. beslutninger vedrørende fagutvikling tas av fagmiljøene basert på tydelige kriterier og internasjonale/eksterne fagfellevurderinger
- c. det er tydelige kriterier for hvilken kompetanse: faglig, pedagogisk, organisatorisk og administrativ, samt kommunikasjons- og ledelseskompetanse, som kreves i forskjellige stillinger og på de forskjellige trinn i en karriere
- d. UiOs ansatte har en høy grad av institusjonsforståelse og -kompetanse. Organisasjonen er preget av tydelig ledelse basert på medvirkning og demokrati, samt god samhandling på tvers av enheter. UiO oppleves som ett universitet
- e. UiO legger godt til rette for mobilitet mellom fag, sektorer og land
- f. UiO har et helhetlig perspektiv på læringsmiljøet som omfatter både pedagogiske, fysiske og sosiale forhold, universell utforming, samt gode velferdstjenester
- g. UiO holder høy og stabil standard i sitt HMS-arbeid

- h. UiO har en godt innarbeidet HR-politikk som gjør det mulig for ansatte i alle stillinger og livsfaser å heve kompetansen, ivareta helse og trivsel på arbeidsplassen, samt balansere arbeids- og familieliv.
- i. UiO skal fremme likestilling og mangfold
- j. UiO har en velfungerende, oppdatert og bærekraftig infrastruktur og profesjonell forskningsstøtte

7. Hovedutfordringer

58. Med utgangspunkt i de foreslåtte hovedmålene, en realistisk vurdering av UiOs nåsituasjon og hva universitetet selv kan gjøre noe med; hvor er det vi har de største utfordringene de nærmeste årene?

59. Mens hovedmålene tenkes å ligge fast i 10-årsperioden vil utfordringene nedenfor forhåpentlig bli møtt raskere. Det settes derfor opp milepæler i løpet av ti-årsperioden hvor vi evaluerer framdriften, og hvor listen over utfordringer blir revidert.

60. Hver av hovedutfordringene som er identifisert nedenfor er ment å: a) identifisere gap mellom nåsituasjon og ønsket situasjon, b) løfte fram kritiske suksessfaktorer og c) innebære en realistisk og nødvendig respons fra UiO.

7.1. UiO skal styrke kvalitetskulturen

- a. En god håndtering av de menneskelige ressursene er en nødvendig betingelse for kvalitet i en kunnskapsorganisasjon. UiO skal derfor bli bedre i å sørge for at den enkelte medarbeider får utvikle sitt potensial gjennom å tenke kvalitet i karriereplanlegging, organisering og samarbeid
- b. Det er for liten bevissthet om hva kvalitet er og hvordan den kan styrkes. Det reageres for lite tydelig på suksess og fremragende resultater, og på aktivitet som har kvalitetsmessige utfordringer
- c. En større del av den faglige aktiviteten ved UiO skal være på et høyt internasjonalt nivå
- d. Evaluering av faglig virksomhet skal gjennomføres basert på tydelige og forutsigbare kriterier og evalueringsprosesser som er godt forankret i ledelsen på alle nivåer
- e. UiOs evne til å opprettholde stor faglig bredde avhenger av at det defineres og forankres klare kvalitetskriterier
- f. UiO kan i større grad enn nå utnytte faglig synergi mellom eksternt og egenfinansierte prosjekter som virkemiddel for å heve kvaliteten
- g. Kvalitetskulturen må i større grad gjennomsyre hele organisasjonen, inklusive studier, samfunnsdialog, administrasjon, møtekultur, drift, HR, bygg, teknologi, læringsmiljø, og annen infrastruktur

61. **UiO har i dag for ujevn faglig kvalitet. Det er ulike, ofte fagspesifikke, kulturforskjeller når det gjelder holdninger til evaluering av kvalitet og produksjon. Det kan være gode grunner til at ulike fagbaserte kulturforskjeller kan leve side om side. Det er imidlertid nødvendig å øke den gjennomgående kvalitetsbevisstheten ved UiO. Dette innebærer at sterke miljøer får utvikle seg videre, mens miljøer med kvalitetsmessige utfordringer gis bistand til forbedring. Når UiOs overordnede ambisjon er å være et fremragende europeisk forskningsuniversitet, betinger det at det må være den faglige målestokken internasjonalt som aktivitetene ved UiO skal måle seg mot. En gjennomgående kvalitetskultur må derfor prege hele universitetet, inkludert samspillet mellom nivåer, disipliner og stillingsgrupper. Dette er en kollektiv utfordring ved UiO.**

62. **Det er for liten bevissthet om hva kvalitet er og hvordan den kan styrkes. Det reageres for utydelig på suksess og eksellens, og på aktivitet som ikke holder mål**

63. UiO er allerede en kvalitetsvurderende institusjon, men trenger å forbedre seg slik at virksomheten blir evaluert på en mer systematisk, forutsigbar og hensiktsmessig måte og at vurderingene blir fulgt opp. De eksisterende faglige evalueringene, i form av disputaser, faglige tilsetninger, bedømmelser og fagfellevurderinger, må suppleres der det er nødvendig og settes i system slik at de kan støtte opp under fagutvikling, faglig konsentrasjon og samhandling, samt internasjonal synlighet innenfor fagfellesskapene. Alle enheter (eller fakulteter) bør jevnlig måle seg

med tilsvarende miljøer i utlandet. UiO skal gjennomføre eller sikre at det blir gjennomført en fagfelleevaluering av alle områder av universitetets forskningsaktivitet og en evaluering av UiO som organisasjon.

64. I enkelte tilfeller kan det være konflikt mellom målene om kvalitet av internasjonal høy standard og bindinger som hindrer effektive grep for å respondere på aktivitet som ikke holder mål. Slike målkonflikter skal erkjennes og vurderes i hvert enkelt tilfelle før det eventuelt aksepteres at kravet om kvalitet skal vike.

65. På utdanningssiden har UiO etablert et kvalitetssystem for som skal avdekke kvalitetssvikt. Her gir årlige kvalitetsrapporter grunnlag for identifisere de gode eksemplene, men utfordringen handler om spredning av god praksis og et mer gjennomgående systematisk arbeid.

66. Profesjonalisering av støttefunksjonene krever også karriereutvikling og et bedre system for oppfølging av ansatte i teknisk-administrative stillinger. Utviklingen mot mer komplekse og krevende søknads-, prosjektutviklings- og rapporteringsprosesser krever også kombinasjon av faglig og administrativ kompetanse. Behovet for en dobbelkompetanse øker og forutsetter en bedre tilrettelegging for mobilitet og kombinasjon av faglig og administrativ arbeidserfaring.

67. En for liten del av aktiviteten forvaltes ved hjelp av faglige prioriteringsprosesser

68. Prosessen rundt faglige prioriteringer og dokumentet "Kvalitet og Relevans" har lagt et godt grunnlag for et sett av kvalitetskriterier som det kan bygges videre på i fremtidige faglige prioriteringsprosesser. Faglige prioriteringer har hittil ikke vært innarbeidet som en kontinuerlig prosess. Måten dette gjøres på og hvilke konsekvenser prioriteringene får, økonomisk og organisatorisk, vil i noen grad variere på tvers av fag og enheter. Det avgjørende er at slike prioriteringsprosesser blir en naturlig del av all faglig ledelse ved UiO. I forholdet mellom kvalitet og relevans ved et forskningsuniversitet bør relevansbegrepet i hovedsak knyttes til samfunnets kunnskapsbehov på områder hvor de enkelte fagmiljøene ved UiO kan bidra i forskningsfronten.

69. En strategi for økt kvalitet må samtidig ta hensyn til den naturlige heterogeniteten mellom fag. Det gjelder selvsagt "naturlig størrelse" for en forskergruppe eller prosjekt, der CERN er det mest ekstreme eksempelet på "Big Science", men også hvordan prioriteringer settes og hvilken grad av gjensidig avhengighet som eksisterer mellom forskere innen et fag¹⁵. Noen fag er også naturlig mer nasjonalt orientert, som eksempelvis store deler av jus. Videre er det viktig å peke på at det i internasjonalisering og global strategi for forskning og utdanning også rommer studier av for eksempel små språk, lokal kultur og 'små og lokale' forskningstemaer. På den annen side må aksept for heterogenitet ikke bli en unnskyldning for uønsket heterogenitet, for eksempel i forventningene til kvalitet og relevans i et forskningsmiljø.

70. Handlingsrom for å ta sjanser

71. Et universitet har ansvar for å utvikle fagkompetanse på et bredt felt. Det er nødvendig for samfunnet at universitetet har forsknings- og undervisningsaktivitet på områder som ikke er en del av en enhets kjerneområder, og som kanskje ikke passer inn i en eller annen overordnet strategi. Det skal være plass til helt nye ideer og nye problemstillinger. En del av det økonomiske handlingsrommet skal benyttes til dette. Som en del av kunnskapsproduksjonen i det moderne samfunnet er det nødvendig med tålmodighet og en viss grad av sjansespill. Dette er viktig både i lys av universitetenes rolle som arena for vitenskap som kultur, men det er også en økende bevissthet om universitetenes ansvar for å romme denne type forskning ("Blue sky research") fordi det anses å være avgjørende viktig for

¹⁵ Richard Whitley gir en grundig drøfting av forskjellene mellom ulike disipliner i "The intellectual and social organization of the sciences" (1984, 2000) Oxford University Press

innovasjon og nyskapning. Flere fag og prosjekter ved UiO vil påberope seg denne rollen, og det skal de kunne fortsette med. Imidlertid er det viktig at enhetene blir mer bevisste på hvilke prosjekter som er i denne kategorien og at slike prosjekter underlegges de samme høye kvalitetskrav.

72. UiO bør kunne plassere seg høyere på de globale rangeringene

73. Selv om en må ta i betraktning vesentlige metodeproblemer og at systemet med rangering av verdens universiteter er av nyere dato, har UiO et potensial for å forbedre sin plassering på de globale rangeringene. Til tross for at man kan være skeptiske til slike rangeringer tyder mye på at de både blir viktigere og får en høyere kvalitet og relevans i årene som kommer. For UiO blir det viktig å være oppdatert på denne utviklingen, og utnytte de mulighetene for konstruktiv sammenligning som ligger i de ulike rangeringene. UiOs forskere har for eksempel mer å gå på når det gjelder publikasjoner, siteringer, doktorgrader, Forskningsråds- og EU-tildelinger, andel utenlandske studenter og forskere. Men det handler også om å forbedre kvaliteten på indikatorer som gjøres tilgjengelig for rangeringsinstituttene, samt å bidra aktivt i de ulike internasjonale fora hvor videreutvikling og forbedring av rangeringsmetodene foregår. Samtidig er det viktig at globale rangeringer ikke blir et mål i seg selv, men et resultat av at UiO forbedrer sin kvalitet.

74. UiO skal bruke eksterne prosjekter for å kvalitetssikre og videreutvikle sin virksomhet

75. Å benytte søknadsprosesser med (internasjonal) fagfellevurdering er et uvurderlig virkemiddel for å evaluere og kvalitetssikre egen virksomhet. Bevisstheten om forholdet mellom økonomi og faglig 'merverdi' for eksternt finansierte prosjekter bør heves. Tilslag på og forvaltning av eksternt finansierte prosjekter kan benyttes til å skape en faglig dynamikk internt som hever ambisjonene og kvaliteten i forskningsmiljøene. Dette betinger imidlertid at eksternt finansiert virksomhet og den eksisterende virksomheten sees i sammenheng, og at søknader må være i tråd med de faglige prioriteringene ved den enkelte enhet.

76. Kvalitetskulturen skal prege hele organisasjonen

77. Utvikling av en gjennomgående kvalitetskultur betinger et sterkere fokus på hvordan drift, støttefunksjoner og infrastruktur virker i samspill med den faglig aktiviteten. Alle ved UiO bidrar til den globale kunnskapsallmenningen. Dette handler blant annet om yrkesstolthet og søken etter kvalitet i alle ledd, om å se ting i sammenheng, samt et fokus på 'å gjøre de riktige tingene', ikke bare 'å gjøre tingene riktig'.

78. I forskning har dessuten den enkelte medarbeider, forskningsleder, forskergruppe, enhet og universitetet som institusjon ansvar for at forskningen utføres i samsvar med lover og regler, god forskningsskikk, samt anerkjente vitenskapelige og etiske prinsipper.

7.2. UiO skal samarbeide mer med de mest attraktive miljøene og konkurrere bedre om de beste forskerne og studentene

- a. Flere av UiOs forskere, forskergrupper og enheter har potensial for å integreres tettere i internasjonalt forskningssamarbeid og faglige nettverk
- b. UiO kan bli bedre til å utvikle internasjonalt sterke forskningsområder på tvers av disipliner, enheter og fagområder
- c. UiO har ikke tatt tilstrekkelig konsekvens av det fremvoksende globale arbeidsmarkedet for forskere
- d. UiO er for lite synlig i internasjonale fagmiljøer og deltar for lite i strategiske nettverk som genererer god rekruttering

- e. Flere av studieprogrammene bør rettes inn mot å tiltrekke seg internasjonale studenter og den internasjonale dimensjonen i utdanningsprogrammene kan styrkes. UiO mangler en strategi for dette
- f. UiO bør fokusere mot å rekruttere de beste og mest motiverte blant de norske studentene
- g. UiO kan bli langt bedre til praktisk tilrettelegging for utenlandske ansatte og studenter

79. Å tiltrekke seg og beholde de beste forskerne og studentene er en viktig suksessfaktor. Hva som bidrar til å gjøre UiO attraktiv som arbeids- og studiested handler først og fremst om at UiOs fagmiljøer må være faglig interessante og synlige. I tillegg handler det om arbeids- og læringsmiljøet ved UiO, om lønns- og arbeidsbetingelser, velferdstilbud, samt karrieremuligheter. Det handler også om en god variasjon blant ansatte med hensyn til opprinnelsessted, kjønn, alder osv. Praktiske forhold, både på arbeidsplassen og knyttet til livet ellers (byen, bolig, familie, skole) spiller inn.

80. UiO skal engasjere flere av sine forskere, studenter og miljøer i internasjonalt forskningssamarbeid og faglige nettverk

81. Et aktivt og reelt internasjonalt samarbeid skal være en naturlig del av alle UiO-forskere og studenters hverdag. Det aller viktigste virkemiddelet for å få dette til er at UiOs forskere har gode faglige bidrag til den internasjonale forskningsfronten. Det er også viktig at forskerne og den enkelte enhet gjør seg og UiO mer synlige globalt. Det må legges til rette for aktiv deltakelse i faglige og fagstrategiske fora hvor ideer og nettverk utvikles. Dette, sammen med økt internasjonal rekruttering og finansiering, vil styrke både kvalitet og samarbeid i miljøene.

82. UiO skal styrke globalt samarbeid i grenseflaten mellom fagområder

83. En større del av det globale forskningssamarbeidet fremover vil preges av et økt samarbeid mellom ulike forskningsområder. Mye potensial for faglig innovasjon ligger i grenseflatene mellom humaniora/samfunnsfag og realfag/naturvitenskapene. For eksempel bygger veksten innen Life Science-området på nye fag-, tema og teknologikombinasjoner. De store samfunnmessige utfordringene, blant annet på klima og energi, forutsetter globalt forskningssamarbeid på tvers av en rekke fag. Her har universitetene et unikt fortrinn - ikke minst et breddeuniversitet som UiO.

84. UiO skal ta bedre vare på kompetansen innenfor spissmiljøene og samtidig utvikle nye

85. UiO har de siste årene fått flere faglige spissmiljøer, både innenfor og mellom de etablerte enhetsgrensene. Det skal etableres bedre mekanismer for å håndtere tidsavgrensede satsinger, særlig når det gjelder å ivareta den beste kompetansen og samtidig skape dynamikk og handlingsrom for å utvikle nye. Blant annet må det bli en klarere sammenheng mellom etablerte enheter og de nye satsingene.

86. UiO skal ha en helhetlig politikk for internasjonal rekruttering

87. UiOs fagmiljøer bør i sterkere grad rette oppmerksomheten mot internasjonal rekruttering. For å utnytte potensialet som ligger i det fremvoksende globale arbeidsmarkedet for forskere og den økte konkurransen om de beste studentene, trenger UiO å bygge opp kompetansen på området og allokere nødvendige ressurser.

88. Inn og utgående mobilitet er viktig for å nå UiOs overordnede mål om å styrke sin posisjon som et internasjonalt anerkjent forskningsuniversitet. Fagmiljøene trenger å videreutvikle en tydeligere holdning til rekruttering, gjennom aktive søk i internasjonale fagmiljøer, rekruttering på konferanser og i internasjonale nettverk.

89. For å støtte dette arbeidet trenger UiO å bygge opp kunnskap og formidle kunnskap om internasjonal rekruttering. Dette skal baseres på gode erfaringer og god praksis i de enhetene som allerede har en aktiv internasjonal rekruttering. Dette forutsetter også oppbygging av bedre kunnskap

om hvordan utlysninger og ansettelser må legges opp for å sikre godt internasjonalt tilfang av søkere og hvordan utnytte Oslos særpreg, UiOs faglige styrker og arbeidsforhold.

90. UiO skal ha sterkere internasjonalisering av studieprogrammene

91. Det er behov for å styrke den internasjonale dimensjonen i utdanningsprogrammene og at UiO tiltrekker seg flere internasjonale studenter. UiO har ennå mange studieprogram som ikke har en internasjonal profil. Internasjonalisering er et virkemiddel for å oppnå økt kvalitet og relevans i utdanningen. Dette handler blant annet om innhold, innretning, språk, praktisk organisering og synliggjøring.

92. Gode og synlige fagmiljøer er det viktigste grunnlaget for at de beste studentene skal tiltrekkes UiO. I tillegg er det avgjørende at det er en utpreget global profil på UiOs utdanningsprogrammer og en campus som har et internasjonalt preg.

93. Når det gjelder nasjonal studentrekruttering er det ikke åpenbart at UiO skal ha ambisjoner om å ta en like stor andel som tidligere av de nye studentkullene som forventes i de nærmeste årene. Store studentkull gir en bedre mulighet for UiO til å rekruttere de aller beste, samt å se rekrutteringen i sammenheng med de faglige prioriteringene.

94. UiO skal legge enda bedre praktisk til rette for internasjonale ansatte og studenter

95. UiO har de siste årene lagt mye vekt på de praktiske sidene ved internasjonal rekruttering og dermed kommet mye lenger på dette området. Det er imidlertid viktig å utvikle dette arbeidet videre for å få en mest mulig sømløs innflytting av nye medarbeidere og studenter. Nettsider, boligjeneste og ektefelleoppfølging er viktig i så måte.

7.3. UiO skal integrere utdanningen og forskningen bedre og heve utdanningsambisjonene

- a. Samspillet mellom forskning på høyt internasjonalt nivå og UiOs studieprogram bør defineres klarere
- b. Studenter skal i større grad delta aktivt i forskningsprosjekter. Studentarbeid som ressurs i forskningsvirksomheten bør utnyttes bedre
- c. Studenter bør i større grad undervises av de beste forskerne – det bør bli bedre oppfølging av hver enkelt student
- d. UiO bør i større grad anvende forskningsbasert kunnskap om læring i undervisning og veiledning og i utvikling av studietilbudet
- e. Kunnskapsgrunnlaget for beslutninger på utdanningsområdet bør utvikles bedre
- f. Vi har ikke tilstrekkelige insentiver til å satse på utdanningskvalitet på institusjonelt eller individuelt nivå, verken med tanke på utdanningsledelse eller karriereutvikling
- g. Potensialet for etter- og videreutdanning er stort men mangler en klar strategi
- h. Som en stor og sammensatt organisasjon lærer vi for lite av hverandre og av andre om faglig og administrativ organisering og effektiv forvaltning

96. **Det er den forskningsledede undervisningen som særpreger studietilbudet ved et forskningsuniversitet. Internasjonalt orienterte studieprogram som utvikles med utgangspunkt i den beste forskningen gir faglig avkastning både for forskerne og studentene. Studentene får bedre resultater og står sterkere i arbeidslivet og eventuelt i en begynnende forskerkarriere, samt at slike studieprogrammer skaper godt omdømme for ny rekruttering. Ikke minst sikrer forskningsledet utdanning at kandidatene utrustes med solid akademisk, analytisk og kritisk kompetanse.**

97. Forskningsuniversitetets utdanningsutfordringer er ikke klart nok definert

98. Studietilbudet ved UiO preges i økende grad av å være en del av et globalt utdanningssystem. Ved å forsterke det forskningsmessige grunnlaget for deler av utdanningen ved UiO sikrer en at utdanningen også er en del av et helhetlig kvalitetssystem. Særlig gjelder dette masternivået, hvor behovet - og muligheten for - en tettere kobling mot forskning er størst. I tillegg bør det være en økt dynamikk i utviklingen av nye utdanningstilbud, basert på våre sterkeste forskningsområder.

99. Vi skal heve kvaliteten på utdanningen, både institusjonelt og individuelt

100. Universiteter vi ønsker å sammenlikne oss med tar en større grad av institusjonelle strategiske grep og styring på utdanningsområdet enn hva det har vært tradisjon for ved UiO (for eksempel universitetene i Lund og Helsinki). Her vektlegges utdanningsledelse og faglig pedagogisk kompetanse, samt støttefunksjoner til lærerne. Det settes tydelige krav til læringsmål som studieprogrammene må strekke seg etter. De ansatte involveres og engasjeres bredt i utdanningsspørsmål, og institusjonene har insentiver som gjør at innsats innen utdanningsfeltet blir belønnet karrieremessig. Ved UiO gjøres også viktig innsats for å løfte utdanningsvirksomheten, men innsatsen på tvers av institusjonen er ujevn, og det settes ingen overordnede mål og krav.

101. UiO skal utnytte studentens forskningsarbeider bedre

102. En måte å integrere forskning og utdanning på er å utnytte forskningspotensialet hos masterstudentene bedre. På de aller fleste fagområder vil en masteroppgave kunne knyttes til pågående forskning hos en veileder. Det ville bidra til økt kapasitet og bredde for forskningsprosjektet, bidra til økt kvalitet på masteroppgaven og skape økt sannsynlighet for forskerrekuttering fra studentene.

103. Studentene skal møte flere av de beste forskerne tidlig i studieløpet, og la seg engasjere av forskningen senere i studieløpet

104. For å skape motivasjon, engasjement og innsikt er det viktig at de beste forskerne bidrar til undervisning på alle nivåer. I mange fag er det i dag slik at de beste forskerne i større grad underviser på høyere nivå, mens rekrutter og yngre forskere underviser på bachelornivå. Det er viktig at det blir en bedre balanse på dette området. Videre er det helt vesentlig at studentene på høyere nivå gradvis blir involvert og inspirert av det siste innenfor de ulike forskningsområdene. Dette krever en mer dynamisk organisering av utdanningsprogrammene enn i dag.

7.4. UiO skal være mer åpen, synlig og aktiv som samfunnsinstitusjon, nasjonalt og globalt

- a. UiO skal bli en mer aktiv og synlig samfunnsaktør
- b. Samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon skal styrkes betydelig
- c. Samarbeidet med offentlige og private partnere for å bidra til ny, bærekraftig verdiskapning skal styrkes
- d. Studieprogrammernes innhold og innretning skal knyttes sterkere opp mot innovasjon i bred forstand
- e. UiO skal delta mer aktivt i den globale kunnskapsdugnaden og legge bedre til rette for deling av vitenskapelig informasjon
- f. UiO skal ligge i front på nye digitale medier og IT-verktøy, både når det gjelder læring og formidling

105. UiO oppfattes i altfor stor grad som en institusjon som er seg selv nok og som er langt tydeligere i sitt budskap om hvordan samfunnet kan bidra til å løse UiOs utfordringer, enn hvordan UiO bidrar og kan bidra til å løse samfunnets utfordringer. Delvis handler dette om realiteter, delvis handler det om inntrykk vi selv kan påvirke. Uansett har UiO mye å tjene på å bli en tydeligere samfunnsaktør, som anerkjennes for det ansvaret institusjonen tar for håndtering av eksisterende og fremtidige samfunnsutfordringer.

106. UiO skal bli mer aktiv og synlig

107. For at Universitetet i Oslo skal utvikle operative og samlende mål for sin virksomhet må UiO klargjøre sin rolle som en sentral samfunnsaktør. Hva er egentlig samfunnsoppdraget for et universitet i dag vis a vis de politiske institusjonene, næringslivet, organisasjonslivet og befolkningen forøvrig? Hva er universitetets identitet, nasjonalt og globalt? Hva skiller et hovedstadsuniversitet med ambisjoner om å bidra mer til den globale kunnskapsallmenningen fra et regionsuniversitet eller en høyskole? Hva betyr den historiske arven Universitetet som institusjon bygger på? Hva er balansen mellom UiOs ansvar og forpliktelse overfor Norge, de norske samfunnsutfordringene og norsk næringsliv, og på den annen side de globale utfordringene i det internasjonale samfunnet? For et universitet bør dette ikke være motsetninger, men anspore til kreativ arbeidsdeling, samarbeid og konkurranse i en global kunnskapssektor.

108. UiO skal bli en bedre dialogpartner med eiere og viktige samarbeidspartnere

109. Som landets største lærested bør UiO være med å prege de nasjonale rammevilkårene for drift og forvaltning av et internasjonalt orientert universitet i Norge. UiO bør opptre tydeligere og mer strategisk overfor eiere, forskningsråd og andre aktører, som for eksempel Helse Sør-Øst. Dette forutsetter en bevisstgjøring av hva et (norsk hovedstads)universitet skal og bør være, samt en styrking av UiOs profil. Dessuten: jo bedre UiO hevder seg internasjonalt, dess tydeligere og tyngre kan UiO opptre nasjonalt. Målet må være at UiO i større grad blir en strategisk medspiller og samarbeidspartner sammen med nasjonale (og europeiske) myndigheter.

110. UiO-identiteten skal styrkes

111. Videre er det viktig for en sterkere profilering av UiO nasjonalt og internasjonalt at tilhørigheten til institusjonen styrkes både blant studenter og ansatte. Det er viktig å skape stolthet og bidra til å forme UiOs identitet. Dette gjelder ikke minst når UiOs medarbeidere deltar i offentlig debatt om faglige eller forskningspolitiske spørsmål, hvor referansen til UiO i dag ofte mangler eller er ufullstendig.

112. UiO skal utnytte potensial for å bidra til nytenkning og innovasjon i samfunnet

113. Det er behov for en bevisstgjøring av sammenhengen mellom forskning, utdanning og innovasjon (kunnskapstrianglet). Vi bør bruke et bredere innovasjonsbegrep som omfatter nyskaping, kreativitet og nytte i et nært samspill mellom UiOs fagmiljøer og næringsliv, offentlige samarbeidspartnere, forvaltning og allmennhet. Innovasjon bør med andre ord omhandle læring, nytenkning og omstilling i bred forstand, og ikke bare knyttes til at en oppfinnelse skal komme til anvendelse eller utvikles til et produkt. UiO bør derfor gjennomgå sine virkemidler med sikte på å oppnå en innovasjonsgevinst, slik at innovasjon (bredt forstått) integreres i UiOs løpende faglige virksomhet. Samtidig er det viktig at UiO fortsetter sitt arbeid med entreprenørskap og kommersialisering av forskningsresultater.

114. Øke samarbeidet med offentlige og private virksomheter for å bidra til ny kunnskap og bærekraftig verdiskapning

115. UiO bør i større grad dra nytte av kunnskaper, erfaringer og kompetanse fra omgivelsene til utdanning og forskning. Det er en svak tradisjon for fruktbart faglig samarbeid og samhandling med næringslivets og instituttsektorens forskningsmiljøer. UiO er for lite bevisst de fortrinn regionen har og

hvordan disse fortrinnene kan utnyttes strategisk av forskningsmiljøene. UiO har en strategisk interesse i inngå et tettere samspill med offentlige og privat virksomheter der det kan bidra til UiOs forskning og utdanning. I tillegg bør UiO videreutvikle samarbeidsavtaler med strategiske samfunns partnere også når det gjelder utvikling av studietilbud.

116. UiO skal dele mer av sin kunnskap

117. UiO må i større grad være med i den globale dugnaden om å utvikle og dele felles kunnskap. UiO bør innta en solidarisk holdning til digitalt innhold som preges av åpenhet, synlighet og delingskultur, og bør ha løsninger og regelverk som fremmer dette. Deling er en produktiv tilnærming til innovasjon og kunnskapsutvikling. Deling er i tråd med den akademiske ånd og er en del av vårt samfunnsoppdrag som 'kunnskapsbank'. Arbeidet med bevaring og synliggjøring av UiOs vitenskapelige publisering i åpne, institusjonelle arkiver og Open Access-publisering bør derfor prioriteres. UiOs egen web bør dessuten utnyttes bedre til formidling av kunnskapsproduksjonen.

118. UiO skal utnytte gevinstene og mulighetene som ligger i bruk av nye elektroniske kommunikasjonsformer

119. IKT gir universitetet nye muligheter for formidling, nye uttrykksformer, nye fora og nye kanaler for å nå, involvere og engasjere våre målgrupper med forskningsbasert innsikt og refleksjon. På helt nye måter enn for få år siden gir web, nettbasert multimedia, mobile løsninger og sosial programvare muligheter for å ivareta vårt samfunnsoppdrag. Dette er dessuten et område hvor tempoet i utviklingen går meget raskt. UiO bør ha ambisjoner om å delta aktivt i deler av dette feltet.

120. Videre vil internett bli en stadig viktigere arena for rekruttering av studenter og ansatte, for kommunikasjon og informasjon, for forskningsformidling og som arbeidsverktøy for forskere, administrativt ansatte og studenter. Nettet skal utvikles videre som møteplass for universitetets omfattende virksomhet.

7.5. UiO skal skaffe seg et større økonomisk handlingsrom gjennom å utnytte sine samlede ressurser mer strategisk

- a. UiO trenger økonomisk handlingsrom og styringsevne for å kunne videreutvikle seg som et forskningsuniversitet
- b. UiOs rammebetingelser bør forbedres: det er nå et misforhold mellom forventninger og ressurstildeling
- c. UiO bør styrke sin evne til å fordele ressurser på faglig grunnlag
- d. UiO bør utnytte handlingsrommet som ligger i naturlig mobilitet og at mange ansatte går av for aldersgrensen i ti-årsperioden
- e. UiO bør tiltrekke seg mer og bedre ekstern finansiering, særlig knyttet til større prosjektmidler, og se ekstern og egenfinansiert forskning mer i sammenheng
- f. UiO bør styrke og koordinere bedre sin administrative kompetanse for innhenting og forvaltning av ekstern finansiering
- g. UiO mangler gode mekanismer for tidsavgrensede satsinger, særlig når det gjelder å ivareta kompetansen fra disse satsingene og samtidig skape dynamikk og handlingsrom for å utvikle nye
- h. UiO har en svak tradisjon for å samarbeide om langsiktig forskning med næringsliv og filantroper og er for lite aktiv overfor fremtidige finansieringskilder
- i. UiO må sikre god og effektiv forvaltning

121. UiO blir ofte, og stadig sterkere, utfordret på sine på hvordan ressursene blir utnyttet. De økonomiske utsiktene i årene fremover tyder ikke på at UiO kan regne med vesentlig bedring i de økonomiske rammebetingelsene. Skal UiO makte å realisere målet om å være et fremragende europeisk forskningsuniversitet må hovedvekten legges på å øke de eksterne inntektene. Disse må sees i sammenheng med universitetets egne midler og det må etableres en langt bedre kultur for en faglig begrunnet omfordeling av de samlede ressursene. I tillegg må UiO arbeide for å bedre forholdet mellom mål og midler som gis av universitetets eiere.

122. Handlingsrom og omstillingsevne

123. Et universitet med ambisjoner skal omstille seg: Ny aktivitet må inn og gamle aktiviteter må vike. UiO å håndtere omstillinger bedre. I perioden 2006 – 2010 har UiO, på bakgrunn av økt ansvar som eiere har gitt oss, omdisponert 500 mill. kr. av egne ressurser, tilsvarende 3% av rammen årlig. Det økte ansvaret er knyttet til egenandeler for eksterne prosjekter, fullfinansiering av stipendiatstillinger, underkompensasjon av lønn og økte krav særlig til forvaltning og vedlikehold på bygningsmassen. I stor grad er denne omstillingen blitt dekket inn ved at man har kuttet der det budsjettmessig er mulig på kort sikt (undervisning, driftsmidler til forskning samt at stillinger inndras ved ledighet). Et viktig spørsmål blir derfor hvordan UiO ønsker å håndtere denne type omstillinger fremover? Hvor stor grad av omstilling er det rimelig å forvente at UiO skal ha for å gi rom for økt ansvar og oppgaver våre eiere definerer? Hvor stor grad av omstilling bør vi ha for å gi rom for interne prioriteringer?

124. Ekstern finansiering skal brukes mer strategisk for å øke kvalitet og skape mer handlingsrom

125. Manglende økonomisk handlingsrom har sammenheng med tre faktorer; a) basisfinansiering, b) ekstern finansiering og c) evne til å forvalte det strategiske forholdet mellom disse. Det ligger et viktig potensial for kreativitet, forskningskvalitet og samfunnsmessig bidrag i *kombinasjonen* av de ulike finansieringskildene. På denne måten vil ekstern finansiering bidra til å gjøre UiO-forskningen bedre, mer uavhengig og, ikke minst, gi mer handlingsrom.

126. Et sentralt utgangspunkt er at ekstern finansiering i større grad bør brukes strategisk, både internt og eksternt. Bevisstheten om forholdet mellom faglig og økonomisk 'merverdi' for eksternt finansierte prosjekter bør heves.

127. Det er også avgjørende at vi sikrer best mulig finansiering for det enkelte prosjekt slik at enhetens samlede økonomi blir bærekraftig. Eksempelvis bør egne ansattes tid i større grad finansieres av de eksterne finansieringskildene, selv om det kan medføre at prosjektet blir mindre eller dyrere. UiO skal vinne konkurransen om eksterne midler fordi vi er best, ikke fordi vi er billig. Dette vil kreve en mer solidarisk kultur der prosjektledere i større grad ser sitt prosjekt som en del av en helhet.

128. UiO skal ha et sterkere fokus på sammenhengen mellom fagstrategi og ressurser i sine styrings- og ledelsesformer

129. En slik praksis krever at UiO endrer med måten universitetet styres på. Det innebærer at fagstrategisk arbeid blir en naturlig del av ledelse på alle nivå og at enheters og forskergruppers mulighet til å utvikle seg knyttes til vilje, evne og suksess i å koble sammen tilgjengelige ressurser. Dette gjelder både de eksternt og internt finansierte og det gjelder ikke minst å utnytte handlingsrommet som ligger i naturlig mobilitet og avgang for aldersgrensen¹⁶. Det er et lederansvar å meisle ut hva som er det enkelte miljøes sterke sider, potensial og ambisjonsnivå, og gjøre valg ut fra det. Å bygge sterke levedyktige fagmiljøer ved hjelp av kombinasjonen av intern og ekstern finansiering krever dessuten at prosjektplanleggingen løftes fra den enkelte forsker til enhetsnivå, at

¹⁶ I 2008 hadde UiO personer tilsvarende ca 450 årsverk i vitenskapelige stillinger som var 60 år eller mer (Tall fra DBH).

forskere på tvers går sammen om å utvikle nye ideer eller at enkeltforskere lykkes i å utvikle gode grupper rundt seg. Ledelsens oppgave blir dessuten å stimulere og legge til rette for gode og åpne prosesser, samt et profesjonelt administrativt apparat som kan bistå med strategiutvikling, søknadshåndtering og praktisk prosjektforvaltning som avlaster forskerne.

130. UiO skal arbeide for bedre samsvar mellom forventninger og tildelinger fra UiOs eiere

131. Som landets største lærested bør UiO være med å prege de nasjonale rammevilkårene for drift og forvaltning av et internasjonalt orientert universitet i Norge. Når det gjelder UiOs basisfinansiering fra Kunnskapsdepartementet er det et økende gap mellom myndighetenes og vår egen opplevelse av handlingsrommet. Dette bunner i at det i økende grad bevilges midler som er bundet opp i politiske føringer, samtidig som myndighetene ser på universitetene som helt vitale institusjoner for å skape det fremvoksende kunnskapsfunnet og for å løse fremtidens hovedutfordringer.

132. UiO skal være aktiv allerede når premisene for eksterne satsinger og programmer legges, og utvikle en bedre dialog med flere mulige finansieringskilder

133. Mange av premisene for å søke eksterne prosjekter legges i planleggingsfasen i de nasjonale eller europeiske utlysningene. Her skal UiOs fagmiljøer bidra med flere og bedre innspill til kommende programmer og utlysninger. Dette er ikke minst viktig for å skape et bedre samsvar mellom UiOs egne sterke sider og den faglige innretningen på de eksterne midlene.

134. Universitetet i Oslo skal også styrke arbeidet med å hente inn sponning, gaver og donasjoner, og være i tettere kontakt med næringslivet og alumni.

135. UiO har ikke tilstrekkelig effektiv forvaltning

136. UiO har betydelige administrative ressurser. Sammenlignet med NTNU og UiB har UiO omtrent de samme administrative ressursene sentralt og ved fakultetene, mens ressursene på instituttnivå er betydelig større. Samtidig mangler tilstrekkelig med rutiner og støtteverktøy som sikrer at disse ressursene utnyttes godt nok og på en standardisert måte. Effektiv forvaltning innbefatter også de administrative aktiviteter som gjennomføres av vitenskapelig ansatte.

7.6. UiO skal etablere et helhetlig program for menneskelige og materielle ressursers bidrag til kunnskapsproduksjonen

- a. Mer og bedre ledelse
- b. Medvirkning, samspill og nettverk
- c. HR strategi basert på tillit og kvalitetskultur i tråd med Charter og Code-prinsippene:
 - i. Aktiv rekruttering som støtter vedtatte faglige prioriteringer
 - ii. Kompetanseutvikling og karriereløp for alle ansattegrupper og livsfaser
- d. Profesjonalisering av søknadsutvikling og prosjekthåndtering
- e. Det skal investeres mer og bedre i fornyelse og oppgradering av bygningsmasse, arbeids- og læringsmiljø og infrastruktur
- f. Bedre utnyttelse av IKT i organisasjonen
- g. Integre miljøperspektivet, både i daglig drift og innen den akademiske sfære

137. I dag har ikke UiO noen HR-policy for ansatte som tar hensyn til vitenskapens egenart som organisasjonsform og som forener både personalpolitikk og faglig utvikling. Dermed mangler vi en strategi for kunnskapsproduksjonen. Universitetet må kombinere rollen som en ansvarlig arbeidsgiver underlagt norsk lov og regelverk og som effektiv tilrettelegger for fagutvikling på en god måte. Dette forutsetter en hensiktsmessig oppfølging av ansatte som virker i flere utfordrende roller samtidig: som forskere, forelesere, formidlere, ledere og administratorer.

138. Mer og bedre ledelse

139. UiO har behov for mer og bedre ledelse. For det første er det behov for videreutvikling av linjelederrollen. Her er utfordringen stor ved flere enheter, hvor enkelte ledere har direkte ansvar for inntil 200 personer. Men minst like viktig er det å øke kompetansen og bevisstheten rundt ledelse i forskningsgrupper og i nettverk på tvers. Å utvikle tilstrekkelig lederkompetanse vil være en kritisk faktor ved flere miljøer. Programmene for instituttledere og forskningsledere er en god og nødvendig start. På studiesiden er det dessuten nødvendig med en tydelig og mer systematisk utdanningsledelse, som en forutsetning for utvikling av programporteføljene og kvalitet i utdanningene.

140. Faglig ledelse blir ofte rubrisert som "administrasjon" og de omfattende oppgavene rundt faglig utvikling, organisasjon og ledelse blir ikke tilstrekkelig synliggjort. Etablering, vekst og endring i et fagmiljø er derfor ofte tilfeldig og i liten grad en del av en samlet strategi. For å løfte en større del av aktiviteten opp på et internasjonalt nivå er vi avhengig av kreativitet, motivasjon og entusiasme fra den enkelte forsker og forskergruppe.

141. Et universitet skal i større grad enn andre læresteder kunne 'ta sjanser' ut fra gode ideer, begavede enkeltforskere eller lovende prosjekter. Det er dessuten avgjørende, både for samfunnets evne til nytenkning og for demokratiet, at det er rom for alternative stemmer ved et universitet. Det må imidlertid etableres og forankres operative og fagspesifikke kvalitetskriterier slik at det er mulig å vurdere på hvilke områder en gjør framskritt og hvor det er tilbakegang. Økt fokus på kvalitet krever bedre ledelse på *alle* nivåer ved UiO, både faglig og administrativt, ikke minst for å etablere et fruktbart samspill mellom viktige faglige initiativ på enhets- og forskergruppenivå og på tvers av styringsnivåer.

142. Medvirkning, samspill og nettverk

143. For at institusjonens felles mål og prioriteringer skal bli en realitet, forutsetter det at alle ansatte har et høyt nivå av organisasjonskompetanse – en betydelig utfordring i en så sammensatt organisasjon som universitetet. Lojalitet mot beslutninger forutsetter kunnskap om, når og hvordan disse kan påvirkes, gode kanaler og prosesser for medvirkning samt tydelig ledelse og oppfølging. En bedre avklaring av roller, ansvar og myndighet, samt mer bruk av nettverksorganisering på tvers i organisasjonen, kan danne grunnlaget for større vilje til å følge felles mål og muligheten til å oppleve stolthet over felles resultater.

144. HR-strategi basert på tillit og kvalitetskultur i tråd med Charter og Code-prinsippene

145. En HR-strategi for vitenskapelig ansatte må ta utgangspunkt i vitenskapens egenart som organisasjonsform, dvs. fagfelleevalueringens sentrale rolle. UiO har sluttet seg til det europeiske Charter for Researchers og Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, som inneholder en rekke prinsipper for god praksis og rolleavklaring ved U&H-institusjoner. Blant annet omhandler de akademisk frihet, etikk, mobilitet og forebygging av diskriminering. EU oppmuntrer universitetene til å utarbeide konkrete planer for hvordan prinsippene nedfelt i disse dokumentene skal implementeres. I første omgang anbefales det at man utformer en to-årig HR-strategi basert på en analyse hvor godt gjeldende regelverk og praksis oppfyller kravene nedfelt i Charter og Code. Arbeidet vil være del av den overordnede strategiprosessen, men skal munne ut i en egen to-årig HR-strategi.

146. Aktiv rekruttering i tråd med faglige prioriteringer

147. Et viktig område i Charter og Code er rekruttering. Ved UiO er rekrutteringen til vitenskapelige stillinger ikke tilstrekkelig aktiv, hverken når det gjelder internasjonalisering eller når det gjelder dimensjonering av forskerutdanningen og videreutviklingen av spisskompetanse opp mot fremtidig behov for ekspertise både ved UiO og i samfunnet for øvrig. Rekrutteringen må også avspeile de vedtatte faglige prioriteringene. Rekrutteringen til alle stillinger ved UiO skaper grunnlaget for

fremtidig heving av universitetets standard ved å bringe frem høyt kvalifiserte søkere. Tilrettelegging for gode ansettelsesprosesser krever også et hensiktsmessig regelverk og prosedyrer. Det er også behov for videre satsing for å ivareta likestillings- og mangfoldsperspektiv i rekruttering.

148. Kompetanseutvikling og karriereløp

149. Et annet viktig tema i Charter og Code er tilrettelegging for at forskere av begge kjønn, i forskjellige livsfaser og med forskjellig bakgrunn skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver best mulig. UiO har en særlig utfordring når det gjelder kjønnsbalansen i faglige toppstillinger.

150. *Faste vitenskapelige ansatte:* For at UiO skal kunne nå sitt overordnede mål trenger vi å legge bedre til rette for at alle ansatte skal realisere sitt potensial uavhengig av om området er forskning, undervisning, formidling eller forvaltnings- og støttefunksjoner. En mer systematisk oppfølging av de vitenskapelig ansattes innsats og resultater vil muliggjøre en bedre anerkjennelse av god innsats og identifisere behov for oppfølgingstiltak.

151. *Midlertidig vitenskapelig ansatte:* Det store antallet midlertidig ansatte – i rekrutteringsstillinger og i stillinger knyttet til eksternt finansierte prosjekt - innebærer et spesielt oppfølgingsansvar overfor grupper som opplever sitt ustabile ansettelsesforhold som en påkjenning. I første runde er det aktuelt med en spesiell innsats for postdoktorer og midlertidig ansatte forskere. Denne gruppen må ha større forutsigbarhet i karriereløpet. UiO vil støtte arbeidet for å utvikle et system med innstegsstillinger. Men institusjonen og fagmiljøene må også være tydelige på at få av de midlertidige ansatte vil kunne komme inn i en fast stilling, ikke bare fordi tilgangen på stillinger er begrenset men også fordi mobilitet er viktig for fagutviklingen. Samtidig må denne gruppen tilbys tiltak som kan styrke og kvalitetssikre deres kompetanseheving, både i forhold til akademisk forskningsvirksomhet ved andre institusjoner nasjonalt og internasjonalt og i forhold til virksomhet i andre sektorer (innovasjon og næringsliv, forvaltning, kunnskapsformidling) og slik ruste dem til en videre karriere.

152. *Teknisk og administrativt ansatte:* Kravene til økt profesjonalisering av denne gruppen ansatte som universitetets mål og virksomhet stiller, betyr at det er stort behov for kompetanseutvikling og attraktive karriereveier slik at UiO kan rekruttere, utvikle og holde på dyktig administrativt personale. Potensialet i en økt mobilitet mellom vitenskapelige og administrative karrierer bør også undersøkes. Som for vitenskapelig ansatte bør det skapes større forutsigbarhet i karriereløpet mot fast stilling.

153. Profesjonalisering av søknadsutvikling og prosjekthåndtering

154. Sterkere satsing på eksternt finansiering betinger bedre forskningsadministrativ kompetanse og kapasitet. Ambisjonen om fremragende forskning forutsetter en aktiv og strategisk forskningsadministrasjon og et nært samarbeid mellom forskning og administrasjon. For å dra fordel av eksternt finansierte prosjekter og unngå at prosjektledere og forskningsledere bruker unødvendig tid på administrativ forvaltning av søknader og prosjektoppfølgning, bør UiOs forskningsadministrasjon profesjonaliseres og organiseres bedre. Også i denne sammenheng bør eksterne og interne ressurser sees i sammenheng.

155. Bedre og jevnere standard for HMS-arbeidet

156. UiO har de senere år opplevd kritikkverdige episoder og forhold innen arbeidsmiljø og HMS. For et universitet med UiOs aspirasjoner det viktig at standarden innen HMS holdes høy og at man opptrer kollegialt ovenfor hverandre. HMS bør være et fast punkt på agendaen i formelle møter.

157. Et grønt universitet

158. UiO skal være et grønt universitet som innebærer at miljøperspektivet skal prege hele virksomheten. UiO vil utvikle tverrfaglig samarbeid knyttet til miljø, både innen forskning, utdanning og formidling. I tillegg skal UiO styrke sitt miljøbidrag gjennom drift, innkjøp, rehabilitering og nyinvesteringer, og ved sertifiseringer av institusjonens enheter.

159. Konkurransedyktig læringsmiljø

160. Et universitetsstudium består av mye i tillegg til det å tilegne seg en viss faglig kompetanse. Skal UiO konkurrere om de beste studentene handler det også om det fysiske og det sosiale læringsmiljøet. Det handler om sosiale kompetanser som nettverksbygging, internasjonal forståelse og ferdigheter, samarbeid og den læringen som foregår i ulike studentorganisasjoner og frivillige studentforeninger. UiO bør ha som mål å legge til rette for alle disse formene for læring både fordi de er nyttige og relevante for våre studenter. De gir oss et konkurransefortrinn i forhold til en helhetlig læringstilnærming (der koblingen mellom fag, pedagogikk og IKT og andre moderne læringsformer er i fokus) og det vil hjelpe oss å rekruttere dyktige og motiverte studenter.

161. Offensiv forvaltning av bygningsmasse og infrastruktur

162. UiO har en utfordring når det gjelder egen bygningsmasse. Samtidig har vi god oversikt over situasjonen. Store deler av UiOs egen bygningsmasse er teknisk utdatert og lite funksjonell. Mange av bygningene tilfredsstillende ikke lenger dagens lover og forskrifter, blant annet på HMS-området, og heller ikke nye krav til universell utforming. Det er også behov for funksjonell oppgradering og tilpassing til ny virksomhet i forhold til forskning, vitenskapelig infrastruktur, nye undervisningsformer, læringsmiljø og optimal bruk av bygningene. Det er dessuten utfordringer når det gjelder ivaretagelse av kulturhistoriske bygninger og UiOs omfattende samlinger. Kostnadene for dette etterslepet er beregnet til mer enn 5 mrd kr. I tillegg vil ambisjonene om flere gode eksternt finansierte prosjekter og flere studenter kreve økte arealer. Dette kan ikke UiO håndtere innenfor eget budsjett. Derfor må vi arbeide systematisk og målrettet for å finansiere dette i tråd med egen masterplan og i nær dialog med myndighetene. UiO må også gjøre en klar prioritering blant de store byggeprosjektene som krever bevilgninger over statsbudsjettet.

163. Bedre og mer strategisk bruk av IKT-basert infrastruktur

164. Universitetet skal ligge helt i forkant når det gjelder å nyttiggjøre seg av nye elektroniske kommunikasjonsformer, digitale medier og IT-verktøy i alle deler av virksomheten. Dette gjelder både i primærvirksomheten (forskning og undervisning) og som strategisk verktøy når det gjelder dialog, styring og formidling internt og eksternt. De nye kommunikasjonsverktøyene muliggjør blant annet en større fleksibilitet i organisasjonen som, med en felles forståelse av UiOs hovedmål og strategi, kan åpne for en større frihet til egne prioriteringer og virkemidler i hele organisasjonen.