

























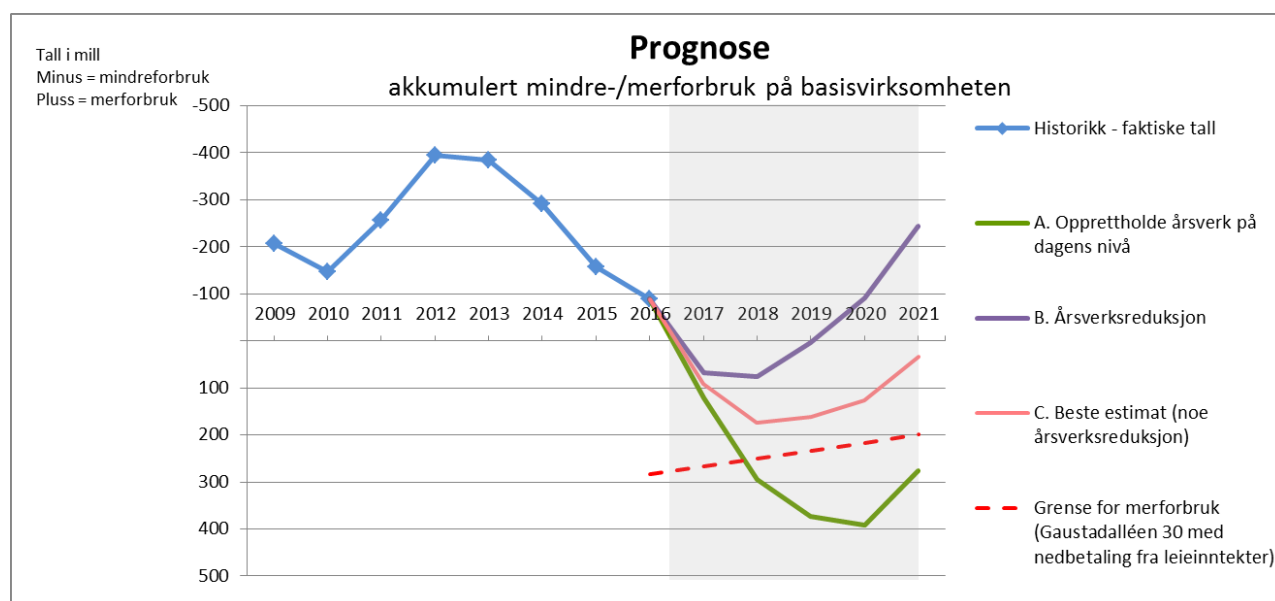


## 8. Økonomiske utsikter og risikovurderinger

UiO bør være forberedt på en strammere økonomi de kommende årene. Dette er en følge av aktivitetsøkningen ved enhetene, omfang av forhåndsdisponeringer, behov for økte midler til bygningsdrift og institusjonelle investeringer og sannsynlighet for ytterligere effektiviseringskutt i kommende statsbudsjetter.

Kunnskapsdepartementet har akseptert at UiO over noen år opererer med et begrenset merforbruk.<sup>1</sup> Situasjonen tilsier imidlertid at UiO framover må være forsiktig med sine økonomiske disposisjoner for å unngå at merforbruket blir uakseptabelt høyt. Av samme grunn blir det viktig å følge aktivitetsutviklingen ved fakulteter og tilsvarende enheter nøye.

Ved utgangen av 2016 hadde UiO et historisk lavt nivå på mindreforbruk på basis, med 89 mill. kroner som er ca. 1,7% av bevilgningen fra KD – UiO lå også lavest blant institusjonen i sektoren. Det var ved utgangen av 2016 ca. 280 flere årsverk ved fakulteter og tilsvarende enheter enn ved begynnelsen av året, 80% av økningen er knyttet til vitenskapelige stillinger. Den fulle kostnadseffekten av økningen vil komme i 2017. Dette innebærer at dersom antall årsverk holder seg uendret vil gjennomsnittlig årsverk i 2017 ligge ca. 170 over 2016. Sammen med vedtatt fordelingskutt for 2017 gir det en reduksjon i enhetenes mindreforbruk framover. Det er sannsynlig at UiO i 2017 vil opparbeide seg et akkumulert merforbruk og at merforbruket vil fortsette å øke i de kommende årene.



Prognosen viser økonomisk utvikling frem mot 2021. Som figuren over viser (markert område) er det et betydelig utfallsområde for hvordan økonomien kan utvikle seg. Den største usikkerheten er knyttet til den økonomiske utviklingen ved enheten og da særskilt hvordan utviklingen i årsverk blir i årene framover. Ingen av de tre scenariene er basert på ytterligere årsverksvekt fra dagens nivå, med det er prognostisert ulik takt for å tilpasse seg til fremtidig årsverksnivå. Beste estimat innebærer en moderat reduksjon i årsverk ned mot gjennomsnittlig antall årsverk i 2016. Ingen av de tre scenariene medfører merforbruk ved fakulteter og tilsvarende enheter. Scenario A Offensiv aktivitetsutvikling er det som ligger nærmest fakultetenes egen prognoser.

<sup>1</sup> Kunnskapsdepartementet aksepterer at UiO i en periode kan gå med et visst merforbruk som følge av ervervet av Gaustadalléen 30 (Nemko-eiendommen). Aksepten gjelder et merforbruk tilsvarende kjøpesummen for eiendommen, nedbetalt over 25 år med anslåtte leieinntekter.



## 10. Forslag til vedtak

1. Universitetsstyret vedtar UiOs årsplan 2018-2020 med de merknader som fremkom i møte.
2. Universitetsstyret vedtar samlet fordeling av antatt statsbevilgning (post 50) for 2018 i tråd med fremlagt saksfremlegg med følgende presiseringer;
  - a. Universitetsstyret vedtar de foreslåtte satsingene for 2018 og finansieringen av disse. Midler til midlertidige satsinger og varige øremerkinger kan ikke omdisponeres til andre formål.
  - b. 100 mill. kroner av den årlige avsetningen på 190 mill. kroner til større vedlikehold/investeringer (SVI) øremerkes gjennomføring av masterplan for bygg i tråd med føringene i saksfremlegget.
  - c. 45,9 mill. kroner av ubrukte midler byggeprosjekter og arealdrift omdisponeres for å fullføre rehabiliteringen av Niels Henrik Abels hus (30 mill. kroner) og til avsetning til arbeid med utstillinger i Brøggers hus (15,9 mill. kroner).
3. Det vedtas å disponere 74 mill. kroner i 2018 av midler fra oppløste fond. Midlene avsettes til rehabilitering av Kristian Ottosens hus (65 mill. kroner), til å finansiere oppstart til utstillinger i Brøggers hus (4 mill. kroner) og til nødvendig tilpasning ifm nytt JUS-bygg (5 mill. kroner).
4. Universitetsstyret slutter seg til prinsippene som er beskrevet knyttet til omfordeling av midler knyttet til arealdrift. Universitetsstyret vedtar følgende presiseringer:
  - a. Midler til større vedlikehold/investeringer (SVI) er øremerket og kan ikke omdisponeres til andre formål.
  - b. Universitetsdirektøren prioriterer prosjekter knyttet til gjenstående SVI-midler: brukerbehov, mindre vedlikehold og HMS.
  - c. Fullmakt til å gjennomføre justeringer som følge av endret internhusleieordning som beskrevet i dette notatet delegeres til universitetsdirektør.
5. Rektor gis fullmakt til å
  - a. Foreta fordeling av innsatsmidler til likestilling, midler til forskningsinfrastruktur og sentral rekrutteringspott.
  - b. Foreta mindre justeringer i fordelingen.

---

### Vedlegg:

1. Forslag til UiOs årsplan 2018-2020
2. Styrenotat fra 2. mai 2017 «Årsplan 2018-2020 og fordeling 2018: Strategiske grep og hovedprofil»

## Årsplan 2018-2020

### Forord

#### OM ÅRSPLANEN

Årsplanen er UiOs sentrale styringsdokument for å realisere Strategi2020. Den har treårig perspektiv og er rullerende. Årsplanen omfatter områder der det er særlig viktig å oppnå endring, og den oppdateres årlig.

UiOs årsplan uttrykker styrets overordnede prioriteringer, samtidig som den skal gi stort rom for lokale tiltak. Planen skal bidra til tydelig arbeidsdeling, godt internt samspill og gi føringer til fakulteter, museer og sentre.

#### SAMFUNNSOPPDRAGET

UiO skal gi høyere utdanning basert på fremragende forskning. Vi skal legge til rette for at forskning kan gi grobunn for innovasjon. UiO ønsker også å ta et tydeligere ansvar for å bidra til å løse globale utfordringer. For å nå disse målene skal vi videreutvikle vår kultur for tverrfaglighet, internasjonalisering og samarbeid med næringslivet.

Gjennom tett samarbeid med Oslo kommune og andre kunnskapsinstitusjoner, skal UiO styrke sin profil som hovedstadsuniversitet. Skolesamarbeid, campus- og byutvikling og innovasjon er særlig prioriterte områder når vi skal løfte frem Oslo og UiO som internasjonalt attraktive.

UiO skal styrke sin posisjon som et internasjonalt ledende forskningsuniversitet. Gjennom UiO:Horisont legger vi til rette for en fortsatt vekst i deltakelsen i verdens største forskningsprogram, EUs Horisont2020. UiO vil også prioritere internasjonalt forpliktende samarbeid innen utdanning, forskning og innovasjon – særlig gjennom vårt medlemskap i The Guild of Research-Intensive Universities.

UiO har etablert tre tverrfaglige satsinger: UiO:Livsvitenskap, UiO:Energi og UiO:Norden. Livsvitenskap er den største av disse. Satsingen skal etablere et verdensledende utdannings- og forskningsmiljø for livsvitenskap, hvor spisskompetanse fra en rekke fag kommer sammen. Det nye bygget for livsvitenskap vil sammen med nytt bygg for odontologi utgjøre kjernen i en klynge for livsvitenskap i Gaustadbekkdalen og området rundt.

UiO:Energi har som ambisjon å oppnå en sentral posisjon i internasjonal energiforskning og – utdanning. Satsingen skal bidra til et bærekraftig samfunn med vekt på å skaffe verden nok sikker energi, som er tilgjengelig for alle og møter de globale klima- og miljøutfordringene.

UiO:Norden skal gi ny kunnskap om det nordiske i en internasjonal kontekst. Satsingen skal utvikle fremragende, tverrfakultære forskningsmiljøer hvor ny kunnskap om de nordiske landenes historiske forutsetninger, utfordringer, paradokser og framtidsmuligheter legges til grunn.

I tråd med regjeringens satsing på verdensledende miljøer, har UiO utpekt fem miljøer som har potensial til å flytte forskningsfronten innenfor sine respektive områder. Fagmiljøene kommer fra medisin, økonomi, materialvitenskap og nanoteknologi, psykologi og språkfag.

Universitetsmuseene representerer en unik plattform for tverrfaglig forskningssamarbeid og formidling til samfunnet. UiO er nå nærmere et nytt vikingtidsmuseum på Bygdøy, og vi ser frem til videre utvikling av våre museumsbygninger på Tøyen og i Oslo sentrum. Dette vil gi enda bedre og bredere formidling av UiOs fremragende forskning til samfunnet.

#### SATSINGER FOR Å INITIERE ENDRING

Som en av fem pilotinstitusjoner har UiO inngått en utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet. Avtalen inneholder mål på prioriterte utviklingsområder som skal bidra til å tydeliggjøre UiOs profil og på sikt gi bedre arbeidsdeling i sektoren. Det overordnede målet for utviklingsavtalen er økt



utdanningskvalitet og internasjonalisering basert på forskning av høyeste kvalitet – innenfor et bredt spekter av fag og disipliner.

I tillegg til utviklingsavtalen gir stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning – Meld. St. 16 (2016–2017) – oss ekstra drivkraft til å fortsette arbeidet for å styrke utdanningskvaliteten ved UiO. Vi vil også prioritere oppfølging av stortingsmeldingen om humaniora - Meld. St. 25 (2016-2017).

UiO prioriterer tiltak som skal gi et løft for utdanningskvaliteten, og hvor studentenes læring er viktigst. Studentene skal nyte godt av oppdatert teknologi i utdanningen, og vi satser stort på digital eksamen. UiO vil jobbe spesielt med bedre koordinering av støtteressursene for utdanning, særlig gjennom etableringen av et Senter for læring og utdanning. Slik spisser vi vår satsing for bedre utdanningskvalitet.

Innovasjonsaktivitetene ved UiO har økt betydelig det siste tiåret. Det er allikevel et stort potensial for å styrke institusjonens innsats innen innovasjon og kommersialisering ytterligere. Det er også behov for å profilere aktivitetene bedre. UiOs Innovasjonsløft skal sikre et helhetlig grep om dette arbeidet.

Internasjonal forskermobilitet er viktig for kvalitet i forskning og styrket EU-finansiering. UiO må være en konkurransedyktig aktør i et globalt arbeidsmarked. Det skal derfor legges til rette for effektiv internasjonal rekruttering av vitenskapelige ansatte, og en helhetlig karrieropolitikk. UiO har klare ambisjoner om sterk vekst i ekstern finansiering og vil videreutvikle støtteapparatet for forskerne.

God infrastruktur for IT er vesentlig i arbeidet med å nå målene i Strategi2020. UiO skal utarbeide en masterplan for IT; et overordnet styringsdokument med tydelige føringer for konkrete initiativ, prosjekter og satsinger. Digitalisering av administrative rutiner og tjenester vil være viktig i arbeidet med å effektivisere ressursbruken. Gjennom å utnytte teknologien bedre, skal vi legge til rette for mer brukervennlige og kosteffektive løsninger. Universitetene i Oslo, Bergen, Tromsø har sammen med NTNU opprettet et felles program for digitalisering av økonomi-, HR-tjenester, saksbehandling og arkiv. Programmet skal bidra til økt verdiskapning gjennom å levere effektive tjenester, og slik frigjøre og omdisponere ressurser til kjernevirksomheten.

Omgivelsene som studenter og ansatte daglig ferdes i påvirker kvaliteten på læring og forskning. UiOs bygningsmasse skal bidra til at UiO kan innfri sine ambisjoner om et moderne lærings- og arbeidsmiljø. I dag er mange av bygningene nedslitte og uhensiktsmessige. Masterplanen for UiOs eiendommer gir føringer for prioritering av arbeidet med modernisering av områder og bygg. Vi ser at det er behov for økt finansiering til vedlikehold av eksisterende bygningsmasse, og at vi må sikre en tilfredsstillende balanse mellom dette og våre kjerneoppgaver.

Strategi 2020 understreker at organisasjonen skal preges av kollegial medvirkning og en ledelse som tar ansvar. UiO skal ivareta tjenestemannsorganisasjonenes medbestemmelsesrett i henhold til hovedavtalen og verneombudenes rett til medvirkning etter arbeidsmiljøloven i arbeidsmiljøspørsmål.

Oslo, 21. juni 2017

Ole Petter Ottersen  
rektor

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør

## Virksomhetsovergripende tiltak

UiO skal forvalte sine samlede ressurser slik at de understøtter kjerneaktiviteten. Det arbeides for å skape en enklere hverdag og et godt arbeids- og læringsmiljø for studenter og ansatte. Kulturen skal preges av åpenhet, samarbeid og involvering av studenter, ansatte, deres tillitsvalgte og verneorganisasjonen.

For organisasjonen som helhet er det definert sentrale virksomhetsovergripende tiltak. Gjennomføring av tiltakene skal skje i samarbeid mellom alle nivåene i organisasjonen.

### Tiltak som skal gjennomføres i organisasjonen i 2017 (i alfabetisk rekkefølge):

- **Administrative tjenester**  
Aktivt delta i samarbeidet med universitetene om felles anskaffelse, forvaltning og utvikling av felles løsninger for fornying og effektivisering av prosessene knyttet til økonomi, lønn og HR og saksbehandling og arkiv.
- **Arbeidsmiljøutvikling**  
Videreføre arbeidet med systematisk og strukturert arbeidsmiljøutvikling.
- **Humaniora-meldingen**  
Følge opp initiativene i Humaniorameldingen og konkretisere oppfølging ved UiO i form av en bredt forankret handlingsplan.
- **Innovasjonsløftet**  
Tilrettelegge og være en pådriver for gjennomføring av innovasjonsløftet.
- **IT-infrastruktur for forskning og utdanning**  
For å sikre at UiO prioriterer utvikling av de IT-tjenester, -løsninger og -infrastruktur som best støtter opp under UiOs strategiske mål, skal det utarbeides en masterplan for IT. Masterplanen skal være et overordnet styringsdokument og gi en helhetlig vurdering av behovet for IT-investeringer ved UiO.
- **Karrieropolitikk**  
Utvikle en helhetlig karrieropolitikk ved UiO og utarbeide et systematisk opplegg for karriereutvikling for vitenskapelig ansatte – herunder karriereveiledning for ph.d-kandidater.
- **Læringsmiljø og utdanningskvalitet**  
Intensivere UiOs arbeid med utdanningskvalitet og læringsmiljø, og i større grad samordne støtteressursene for utdanningsvirksomheten.
- **Masterplan for eiendommer**  
Arbeide videre med implementering av masterplanen og sikre langsiktig finansiering av eksisterende bygningsmasse i nært samspill med Kunnskapsdepartementet. Sikre gode læringsmiljøer i utvikling av campus.
- **Plattform for universitetsledelse**  
Fullføre arbeidet med en plattform for universitetsledelse på alle nivåer.
- **Utviklingsavtalen**  
Tilrettelegge og være en pådriver for å realisere målene i utviklingsavtalen.

## Utdanning

Universitetet i Oslo skal tilby attraktiv, forskningsbasert utdanning på høyt internasjonalt nivå som tiltrekker seg dyktige og motiverte studenter. Internasjonalisering skal brukes aktivt for å øke kvaliteten i utdanningene. Studentene skal møte et godt læringsmiljø og få god oppfølging fra studiestart og videre i utdanningen.

UiO vil arbeide for å gi utdanningskvalitet et ytterligere løft, og etablerer Senter for læring og utdanning for å samle og koordinere eksisterende støtteressurser til utdanning. Gjennom bedre koordinering av støttevirksomheten kan UiO utnytte både faglig, administrativ og teknisk kompetanse i utviklingen av fremtidsrettede lærings- og vurderingsformer.

UiO vil arbeide for en tydeligere arbeidsdeling og mer samarbeid i sektoren, både nasjonalt og i en nordisk kontekst.

### Tiltak som skal gjennomføres av enhetene<sup>1</sup>:

Tiltakene under er sentrale i å følge opp stortingsmeldingen om kvalitet i høyere utdanning.

#### Tiltak 1:

Enhetene skal styrke studentenes integrering i fagmiljøet og gi god oppfølging underveis i studiene.

*Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har analysert data om studiegjennomføringen ved enheten.
- Enheten har prioritert tiltak for å øke studiegjennomføring med bakgrunn i gjennomført analyse.

*Forventede resultater ved utgangen av 2020:*

- Enheten har redusert andelen frafall etter to semester.
- Enheten har økt andelen bachelor-, master- og ph.d.-studenter som gjennomfører på normert tid.

#### Tiltak 2:

Enhetene skal ta i bruk nyskapende og studentaktive lærings- og vurderingsformer for å styrke studentenes læringsutbytte og utdanningenes arbeidslivsrelevans.

*Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har en ytterligere økning i andel digital eksamen.
- Enheten har større variasjon i lærings- og vurderingsformene innenfor hvert studieprogram.

*Forventede resultater ved utgangen av 2020:*

- Enheten har styrket utdanningenes arbeidslivsrelevans.
- Enheten har økt andelen studieprogram som tilbyr praksisplasser.

<sup>1</sup> Med enheter menes i denne årsplanen fakulteter, museer, universitetsbiblioteket og sentre som ligger direkte under universitetsstyret.

## Forskning

UiO har stor faglig bredde og fagmiljøer som er langt framme i sin forskningsfront. UiO skal fremme grensesprengende forskning og være en etterspurt samarbeidspartner. Høy kvalitet og innovative fagmiljøer gjør UiO konkurransedyktig på nasjonale og internasjonale arenaer.

Prioriteringene skal bidra til at UiO kan bygge fremragende forskningsmiljøer som fortsetter å være robuste og faglig sterke over tid, og bidrar aktivt i nasjonale og internasjonale nettverk. Dette krever at UiO sikrer god og profesjonell rekruttering av internasjonalt ledende forskere, samt tilrettelegger for god oppfølging og skaper gode karriereveier for ph.d-kandidater og postdoktorer.

UiO har, i en benchmark-undersøkelse, analysert UiOs deltakelse i EUs rammeprogram. For bedre å støtte opp under økt deltakelse i Horisont 2020 og kommende rammeprogram vil UiO følge opp denne videre. I konkurransen om eksterne midler lykkes UiO godt der kvalitet er det viktigste kriteriet, men har potensiale i å utnytte bredden av programmer bedre. For å støtte bedre opp under søknadsprosesser og drift av EU-prosjekter, skal UiO sikre en hensiktsmessig organisering og dimensjonering av det administrative støtteapparatet for forskningsmiljøene.

Det vil være et særlig fokus på utvikling av de tverrfaglige satsingene UiO: Livsvitenskap, UiO: Energi og UiO: Norden og de fem verdensledende miljøene.

### Tiltak som skal gjennomføres av enhetene:

#### Tiltak 3:

Enhetene skal ha en betydelig økning i finansiering fra EU-systemet.

*Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har gjennomgått sin prosjektportefølje og identifisert områder i de tre hovedgruppene i Horisont 2020 hvor de har størst potensiale for å øke sin deltakelse.

*Forventede resultater ved utgangen 2020:*

- Enheten har en årlig økning i antall søknader og gjennomslag innenfor de tematiske områder i Horisont 2020.
- Enheten har økt gjennomslag innenfor European Research Council i Horisont 2020.

#### Tiltak 4:

Rekrutteringsprosessene ved UiO skal forbedres.

*Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har implementert egne rutiner som skal sikre raskere tilsetning.

*Forventede resultater ved utgangen av 2019:*

- Enheten har redusert gjennomsnittlig tid for rekruttering av vitenskapelig tilsatte.

*Forventede resultater ved utgangen av 2020:*

- Enheten har fulgt opp og iverksatt tiltak i henhold til UiOs rekrutteringsstrategi.

## Samfunnskontakt og formidling

Et viktig samfunnsoppdrag for UiO er å bidra til at forskningsbasert kunnskap preger samfunnet og møter vår tids store samfunnsutfordringer. UiO skal formidle kunnskap og ny innsikt gjennom aktiv dialog og samarbeid. Kunnskap fra UiOs fagmiljøer, som de tverrfaglige satsingene, toppforskningsmiljøene og forskningsbaserte utdanninger skal kommuniseres til samfunnet.

UiOs museer og Universitetsbiblioteket er sentrale for universitetets åpne formidling mot samfunnet. Sammen med ledelseslinjen er Universitetsbiblioteket viktig i UiOs arbeid med å tilgjengeliggjøre forskning, blant annet gjennom arbeidet med Open Access. Det arbeides med å realisere et nytt klimahus og rehabiliterer Geologisk museum. Dette vil gi en plattform for moderne utstillinger og formidling til allmenheten.

Kommunikasjonsarbeidet ved universitetet må støtte opp under UiOs samfunnsoppdrag. Dette krever en kunnskapsbasert prioritering av målgrupper og tiltak, og evaluering av kommunikasjonens effekt.

### Tiltak som skal gjennomføres av enhetene:

#### Tiltak 5:

Enhetene skal sikre at kommunikasjonsarbeidet støtter opp om enhetens strategiske prioriteringer og iverksette målrettede og målbare tiltak for formidling og samfunnskontakt.

*Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har identifisert de viktigste strategiske prioriteringene som formidling og samfunnskontakt kan støtte opp om og prioritert relevante målgrupper.
- Enheten har iverksatt målrettede tiltak for formidling og samfunnskontakt og planlagt hvordan effekt av tiltakene skal evalueres.

*Forventede resultater ved utgangen av 2020:*

- Enheten har evaluert hvilken effekt kommunikasjonstiltakene har hatt for de strategiske prioriteringene.
- Enheten har bidratt til at enhetens ledende fagfelt og sterkeste miljøer er kjent i prioriterte målgrupper.

## Innovasjon

Et felles innovasjonsløft skal skape en tydelig visjon og ambisjon, og utvikle en sterk identitet for innovasjonsarbeidet ved UiO. Målet er å synliggjøre innovasjonsaktivitet ved UiO på en god måte, og i større grad realisere potensialet som finnes i fagmiljøene til innovasjon, verdiskapning og omstilling for å møte komplekse samfunnsutfordringer.

I tiden fremover må det arbeides for å utvikle en kultur og et strategisk rammeverk som åpner for en bred tilnærming til innovasjonsarbeid, med fokus på utvikling av innovasjonskapasitet innen et bredt spekter; fra kommersialisering til sosial innovasjon.

UiO skal arbeide for å styrke forståelsen av innovasjon i alle utdanningene, og det skal utvikles et bredt utdanningstilbud innen innovasjon, kommersialisering og entreprenørskap. Studentene utgjør en stor ressurs for videreutvikling av UiOs innovasjonsevne, og UiO skal styrke sin evne til å realisere potensialet i studentenes initiativ og engasjement for innovasjon.

### Tiltak som skal gjennomføres av enhetene:

#### Tiltak 6:

Som et ledd i gjennomføring av innovasjonsløftet, skal enhetene utarbeide konkrete målsettinger og iverksette tiltak innen minimum ett av følgende definerte innsatsområder:

- Innovasjonskapasitet - kultur, kommunikasjon og lederskap
- Kommersialisering og entreprenørskap
- Organisering av strategiske allianser, næringslivskontakt og nye møteplasser
- Studentinnovasjon
- Utdanning

#### *Forventede resultater ved utgangen av 2018:*

- Enheten har utarbeidet planer for innovasjonsaktiviteten ved enheten og iverksatt tiltak innen minimum ett innsatsområde.

#### *Forventede resultater ved utgangen av 2020:*

- Enheten har økt innovasjonsaktivitet innen prioriterte innsatsområder.