1. INNLEDNING

Dette dokumentet er Universitetsstyrets årsplan for 2008. Den gir føringer for fakultetene og tilsvarende enheters årsplaner og sentraladministrasjonens årsplan. Den danner videre grunnlag for UiOs plan- og rapporteringsdokument til Kunnskapsdepartementet.

UiO har som følge av videreføringen av kuttet i statsbudsjettet og egeninitiert aktivitet en underdekning i budsjettet på i overkant av 200 millioner kroner. Kuttene håndteres i hovedsak gjennom rammekutt til alle faglige enheter under universitetsstyret, samt alle sentrale avdelinger. Flere enheter får et større nominelt kutt i den disponible rammen enn i fjor. Realnedgangen er opp mot 6-7 % på enkelte fakulteter. Budsjettets hovedprofil medfører at en større andel av UiOs midler bindes til infrastruktur (areal) på bekostning av kjerneaktivitetene og ordinære sentrale tjenester.

I denne vanskelige budsjettsituasjonen er det avgjørende å prioritere de aktivitetene og den virksomheten som er aller viktigst for at UiO skal innfri sitt høye ambisjonsnivå i Strategisk plan. Årsplanen for 2008 skiller seg derfor fra tidligere årsplaner i inneværende strategiperiode ved at den klarere vektlegger noen få tversgående hovedprioriteringer som alle enheter skal legge vekt på. Utgangspunktet for denne tilnærmingen er hovedmålet fra Strategisk plan, heller enn mål og delmål på de enkelte målområdene.

Vi har stilt spørsmålet hva kjennetegner internasjonalt ledende forskningsuniversiteter, og hvilke faktorer er det særlig viktig å lykkes med for at UiO skal heve seg ytterligere mot toppen. Ut fra dette har vi definert kritiske suksessfaktorer. Ved hjelp av risikovurderinger er det utledet fem hovedprioriteringer som vil være aller viktigst for organisasjonen i 2008.

Det er lagt konkrete politiske føringer på enhetene for å sikre at ressursene rettes inn mot hovedprioriteringene. Grepene beskrevet over skal bidra til bedre integrert årsplanlegging på tvers av nivåer og virksomhetsområder i organisasjonen. Det er tydeliggjort i planen hva som forventes av de ulike organisasjonsleddene.

2. KRITISKE SUKSESSFAKTORER, RISIKOER OG HOVEDPRIORITERINGER

Hovedmål for perioden 2005-09: UiO skal styrke sin stilling som forskningsuniversitet av høy internasjonal standard.

Ledende internasjonale forskningsuniversiteter er kjennetegnet av følgende:

Forskning:	Høyt volum og høy kvalitet på forskningen. Mange toppmiljøer og jevn god kvalitet også mellom toppene.
Utdanning:	Det utdannes kandidater med høy kompetanse som er attraktive på arbeidsmarkedet. Undervisningen er forskningsbasert. Forskningsvirksomheten viktigste basis for utvikling av utdanningstilbudet.
Formidling:	Høy profil i samfunnet. Toppmiljøer og egne resultater fremheves og er viktigste basis for kontakt med samfunn og næringsliv.

Hovedmålet vil dermed være retningsgivende for hele virksomheten, inkludert de administrative støttetjenestene – ikke bare forskningen. Fem overordnede kritiske suksessfaktorer det er særlig viktig å lykkes med for å nå hovedmålet:

1. Sikre høy faglig kvalitet og større faglig konsentrasjon
2. Videreutvikle en attraktiv studieportefølje med utgangspunkt i universitetets forskningsprofil og langsiktige samfunnsbehov

3. Rekruttere de beste – både ansatte og studenter – og satse på talentene
4. Sikre helhetlig ledelse av organisasjonen og en profesjonell og effektiv administrasjon
5. Bli tydeligere i kommunikasjonen med samfunnet for øvrig for å få bedre rammebetingelser for å utvikle oss som forskningsuniversitet

De kritiske suksessfaktorene er av noe ulik karakter. De tre første gjelder primærvirksomheten, og disse må vi lykkes med uavhengig av skifter i ytre rammebetingelser. Faktor nr. 4 fokuserer på organisasjon og administrasjon som virkemidler for oppnå de foregående. Faktor 5 er av en annen karakter og dreier seg om å styrke UiOs omdømme som en vesentlig samfunnsaktør. Dette bl.a. for å styrke vår gjennomslagskraft i den samfunnspolitiske debatten.

Suksessfaktorene gir uttrykk for en villet utviklingsretning. De er formulert ut fra hva som ideelt sett tjener UiO best, uavhengig av de totale finansielle rammene og sammensetningen av finansieringsmodellens ulike komponenter. Når suksessfaktorene skal omsettes til konkrete årsplaner, må det tas hensyn til den aktuelle budsjettsituasjonen.

Kunnskapsdepartementet stiller i likhet med andre departementer krav til sine underliggende etater om risikostyring. UiO arbeider med å integrere risikostyring bl.a i det løpende planarbeidet, og har i foreliggende årsplan foretatt en overordnet vurdering av risiko knyttet til disse kritiske suksessfaktorene. Oppnåelse av hovedmålet vil kreve målrettet innsats over lengre tid. Risikovurderingen har bidratt til å blinke ut hvilke prosesser og områder det er aller viktigst å rette innsatsen mot i 2008 for å nå målene på lengre sikt.

UiO har kommet langt på viktige felter i forhold til å virkeliggjøre sin strategi, men det er stadig potensial for forbedring: For å styrke den faglige kvaliteten ytterligere er det neste år essensielt å komme godt i havn med prosess faglig prioritering. Det samme gjelder i forhold til å forankre studieporteføljen enda tydeligere i forskningsprofilen og samfunnets langsiktige behov. Vi må bli enda flinkere til å rekruttere motiverte og dyktige studenter og faglig tilsatte. Kommunikasjonen med omverdenen må bli enda tydeligere, og de administrative styringssystemene må optimaliseres. Det overstående gir grunnlag for å peke ut følgende tversgående hovedprioriteringer for UiO i 2008:

1. Faglig prioritering: Fakultetene har i første fase sirklet inn prioriterte områder innen forskning. I fase to skal forskningsprioriteringene justeres, potensialet for tverrfakultære områder vurderes, og studieporteføljen analyseres i lys av forskningsprioriteringene og samfunnets langsiktige behov. Fase tre innebærer en samlet prioritering. Prosessen er nærmere beskrevet i en egen plan.

2. Rekruttering: Det skal utarbeides en tiltaksplan for rekruttering av vitenskapelig personale med utgangspunkt i identifiserte flaskehalser. Enhetene skal prioritere raskere og smidigere tilsettingsprosesser, og mer aktiv innhenting av kandidater. På studiesiden vil oppfølging av ny handlingsplan for rekruttering stå sentralt. Det er viktig å øke antall søkere til UiOs studier, særlig til realfag, fra minoriteter, og søkere fra utlandet.

3. Samfunnskontakt: UiO skal tydeliggjøre sine sterke sider og samfunnsmessige betydning overfor sentrale forsknings- og utdanningspolitiske aktører og beslutningstakere. Mye av denne virksomheten vil i 2008 være knyttet til oppfølging av Stjernøutvalgets innstilling om organisering av norsk høyere utdanning.

4. Administrative styringssystemer: UiO skal i 2008 sikre en god innføring av nye administrative IT-systemer, herunder lønns- og personalsystem, elektronisk arkiv, innkjøpsystem, verktøy for prosjektøkonomistyring, ledelses- og informasjonssystem.

5. Internasjonalisering: Denne hovedprioriteringen kan ikke avledes direkte av risikovurderingen. Det internasjonale er allerede med i hovedmålsettingen for strategiperioden. I 2008 er det en prioritert oppgave å synliggjøre den store internasjonale aktiviteten ved UiO. I tillegg vil det å styrke

samarbeidet med ledende institusjoner i utlandet, få flere internasjonale studenter, og utnytte det internasjonale markedet bedre i rekruttering av faglig personale være høyt prioritert.

Dette er prioriteringer alle enhetene skal ha fokus på. Hovedprioriteringene skal gi føringer for innretning av arbeidet innenfor hvert av målområdene i Strategisk plan. De har også ligget til grunn for utvalg av øvrige delmål/prioriteringer på hvert område.

Den vanskelige budsjettsituasjonen gjør at det ikke forventes at alle enheter prioriterer innsats på alle de øvrige prioriteringene. For hver hovedprioritering skal det utarbeides en kort framdriftsplan for sentralt koordinerte aktiviteter.

3. FORSKNING

Hovedmål: UiO skal styrke sin stilling som forskningsuniversitet av høy internasjonal standard

Status og risiko
UiO har de siste årene lykkes godt med å bringe flere forskergrupper opp på internasjonalt toppnivå. Hovedutfordringen framover blir å skape større bredde i toppen og jevnere kvalitet mellom toppene. Størst potensial for forbedring er antakelig på rekruttering av faglig personale. Rekrutteringen av etablerte forskere må bli mer offensiv, og forskning framstår fortsatt med for uklare karriereveier for potensielle rekrutter. Vi må også bli flinkere til å inngå strategisk samarbeid med internasjonale partnere for å løfte forskningskvaliteten.

Småforskmidlene har sikret et stort antall forskere økt handlingsrom på driftssiden. Det er stadig et uutnyttet potensial i forhold til å hente inn mer ekstern finansiering. Vi må også bli flinkere til å skjerme mer sammenhengende tid til forskning. Det er stadig en utfordring for mange enheter å bedre gjennomføringsgraden og forkorte gjennomføringstiden i forskerutdanningen.

De største risikoene på forskningsområdet knytter seg for det første til at vi ikke lykkes med forskningsprioriteringene innen faglig prioritering, og for det andre at vi ikke klarer å rekruttere faglig personale av en kvalitet som skal til for å nå hovedmålet vårt.

Generelle politiske føringer:

- Enhetene bør skjerme prioriterte områder (områder med påvist styrke og/eller potensial) ved behov for kutt i rammen. Enhetene må rette ressursinnsatsen mot hovedprioriteringene beskrevet under, og de fakultetene som har kommet fram til klare prioriteringer i fase 1 av Prosess faglig prioritering bør vurdere å gi forrang til disse områdene (områder med påvist styrke og/eller potensial) ved tildeling av strategiske midler, både fra UiO sentralt (Småforskmidler, startpakker) og fra eventuelle egne potter.

Hovedprioriteringer
Delmål: Gjennomføre fase 2 og 3 av faglig prioritering og forberede implementeringen
Enhetene skal prioritere det videre arbeidet med den fakultære delprosessen under fase 2 – justeringer av forskningsprioriteringer. Her har enhetene fått spesifiserte oppdrag. Videre skal enhetene bidra inn i fellesprosessene fram mot endelig vedtak, som skal danne grunnlag for en tydeligere forskningsprofil, og konsentrasjon om områder med påvist faglig styrke/stort potensial. Å lykkes vil være essensielt for arbeidet med å øke bredden i toppen, få jevnere høy kvalitet mellom toppene, rekruttering av faglig personale, og vil samtidig være en plattform for kommunikasjon med omverdenen. Parallelt med den faglige prioriteringen vil implementeringen bli forberedt gjennom økonomiske analyser og vurdering av virkemidler på personal- og organisasjonssiden, jf. kap. 6.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA, STA, OPA og IA

Delmål: Mer offensiv rekruttering av vitenskapelig personale
UiO skal ta et mer samlet grep om rekruttering av vitenskapelig personale. Det skal utarbeides en sentral tiltaksplan for rekruttering som adresserer for det første alle flaskehalsene i overgangene fra og med masternivå til og med professornivå, og for det andre hvordan vi skal tiltrekke oss eksterne forskere. Enhetene skal ha fokus på raskere tilsettingsprosesser, mer aktiv innhenting/headhunting av gode kandidater eksternt til ledige vitenskapelige stillinger. Enhetene skal ha en planmessig gjennomgang av bemanning og kompetanse i forhold til prioriteringer og oppgaver. På grunn av den vanskelige budsjettsituasjonen må rekrutteringsvolumet til faste vitenskapelige stillinger forventes å gå ned. Desto viktigere vil det da være å få tak i de virkelig gode kandidatene. Handlingsplan for likestilling bør legge føringer for rekrutteringsprosessene.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende. UiO sentralt v/FA og OPA

Delmål: Bruke internasjonalisering forskningsstrategisk for å vinne styrke
UiO skal bli flinkere til aktivt å søke internasjonale samarbeidspartnere som kan bidra til å løfte forskningsfelt ved universitetet. Ressursknappheten vi opplever fordrer også en strengere prioriteirng av samarbeidspartnere. En mulighet er å la toppmiljøene våre være utgangspunkt for å inngå nye institusjonelle samarbeidsavtaler. Det vil også være en prioritert oppgave å styrke mottaksapparatet for internasjonale forskere.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA, OPA og STA

Øvrige prioriteringer
Delmål: Utnytte eksterne finansieringskilder på en bedre måte
Enhetene skal aktivt identifisere og utnytte muligheter i forhold til Forskningsrådet, EU og evt. andre relevante kilder. Enhetene bør styrke arbeidet med å hente inn eksterne midler, herunder hjelp til søknadsskriving, kompetanseheving og erfaringsutveksling. Nettverkene for støttepersonalet bør styrkes både innad på fakultetene og mellom fakultetene. Det siste vil det primært være Sentraladministrasjonens oppgave å legge til rette for. Egenandelen ved eksterne prosjekter bør reduseres slik at prosjektene i mindre grad tapper enhetenes grunnfinansiering. For alle nye prosjekter skal det foreligge et totalbudsjett der enhetens egenandel fremgår. Fra og med 2008 skal enheten, normalt ved instituttleder, vurdere egenandelens omfang og se den i forhold til enhetens økonomi og faglig viktighet. Vurderingen skal dokumenteres. Egne ansattes tidsbruk på prosjektene skal i større grad dekkes av ekstern finansiør i form av frikjøp slik at egenandelen reduseres. Dette medfører at søknader ikke skal sendes der egenandelen ikke kan forsvares utifra vurderingene over. Dersom innvilget beløp avviker fra søknadsbeløpet skal normalt prosjektets volum reduseres og ikke enhetens egenandel økes.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA og ØPA

Delmål: Bibliotek- og IT-ressurser i forskningen
UB skal prioritere tett kontakt med forskersamfunnet og sikre at informasjonsressurser og tjenester gjenspeiler UiOs ambisjoner som forskningsuniversitet. Biblioteket blir skjermet for kutt, det forventes derfor at en større andel av midlene som bevilges går til innkjøp av tidskrifter og bøker. USIT skal tilby ressurser, tjenester og støtte i form av programvare, beregnings- og lagringstjenester, tilgang til datasamlinger og avansert brukerstøtte.

Ansvarlig: UiO sentralt (UB og USIT)

Delmål: Sikre mer sammenhengende tid til forskning
Enhetene skal skjerme sammenhengende tid til forskning, for eksempel gjennom bedre undervisningsplanlegging. Dette inngår i tiltakspakken Studieavdelingen har utarbeidet som oppfølging etter internevalueringen av kvalitetsreformen.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/STA og FA

Delmål: Styrke faglig ledelse
Drøye 40 forskningsledere på ulike nivåer ved UiO fullfører våren 2008 et kursopplegg i forskningsledelse. Det vurderes å starte opp et nytt kurs høsten 2008. Enhetene skal sørge for at kompetansen forskningslederne erverver gjennom kurset aktivt blir tatt i bruk og integreres i forskningsprosessene.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA og OPA

Delmål: Styrke forskerutdanningen
I 2008 skal enhetene særlig prioritere å tilrettelegge for bedre gjennomføringsgrad og kortere gjennomføringstid i forskerutdanningen, for eksempel gjennom bedre oppfølging av kandidatene og bedre integrering i forskningsmiljøene. Enhetene må aktivt bruke kvalitetssystemet for ph.d.-utdanningen for å nå dette målet. Tiltaksplanen mot forskningsfusk slår fast at gode vaner må etableres og utvikles allerede i forskerutdanningen. Fakultetene vil bli målt på oppfølgingen av tiltaksplanen. De siste årene har det vært mye energi på å etablere et godt kvalitetssystem og andre tekniske rammer for forskerutdanningen. I 2008 skal fokus i fellesprosessene dreies mot kvaliteten på innholdet i utdanningen. Evaluering av UiOs forskerskoler vil stå sentralt. I tillegg vil høringsprosessen knyttet til Stjernøutvalgets innstilling og KDs arbeid med Stortingsmelding om forskerrekruttering trekke opp rammer for dette arbeidet.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA

4. UTDANNING

Hovedmål: UiO skal utdanne kandidater med fagkompetanse på høyt europeisk nivå og gi studentene et godt grunnlag for videre utvikling – både som fagpersoner og samfunnsborgere.

Status og risiko
UiO har igangsatt fase 2 av prosess for faglig prioritering. NOKUT har gjennomført revisjon av akkreditering for de femårige og PhD-studiene for odontologi, farmasi og rettsvitenskap samt evaluering av kvalitetssystemet ved UiO. Alle er anbefalt godkjent. UiO har videreført arbeidet for å sikre at kvalitetssystemet blir et verktøy for systematisk utvikling og oppfølging av studiekvaliteten. UiO har fortsatt en god søkning til sine studier, men har hatt en nedgang blant førsteprioritetssøkere i perioden 2005-07.

Fakultetene har gjennomført en rekke ulike tiltak for å bedre gjennomstrømningen i studiene, men UiO kan ikke vise til en vesentlig vekst i studiepoeng pr. student for 2007. Alle fakultetene har lagt ned et stort arbeid med programplanene i 2007 der hovedvekten har vært å gi en bedre beskrivelse av læringsutbytte og arbeidslivsrelevans. Forberedelser til gjennomføring av Kandidatundersøkelser er forsinket. Hovedfunnene fra den interne evalueringen av kvalitetsreformen viser at intensjonene langt på vei er oppfylt, men at en stram budsjettramme innebærer en begrensning når det gjelder muligheten for fullt ut å realisere intensjonene.

De største risikoene på utdanningsfeltet er å ikke lykkes med å koble forskningsprioriteringene med den langsiktige utviklingen av studieporteføljen, samt at vi ikke tiltrekker oss dyktige og motiverte studenter. En drastisk reduksjon av studiekvaliteten vil også kunne medføre redusert attraktivitet for UiOs kandidater på arbeidsmarkedet samt påvirke på mulighet til å rekruttere dyktige og motiverte studenter.

Generelle politiske føringer
Enhetene må sikre ressursinnsatsen mot hovedprioriteringene. I en presset økonomisk situasjon er det avgjørende å ha en bevisst lokal styring av resursene knyttet til undervisning, veiledning og vurdering. Kutt vil medføre redusert studiekvalitet og det er viktig å gjennomføre kuttene der de gir minst skade for studiekvaliteten og dermed gjennomstrømning. Ved gjennomføring av tiltak skal faglige hensyn og økonomiske konesekvenser sammenstilles og vektlegges. Fakultetene bør først og fremst vurdere å

redusere valgfriheten i studieprogrammene, eksempelvis å tilby færre emner pr semester og ha faste løp i starten av programmene. Fakulteter som fremdeles brukes to sensorer på lavere grad og kurs på mastergrad må vurdere å gå over til en sensor. Fakultetene må gjennomgå sine regler for å vurdere om det er innsparingsgevinster (innenfor rammen av UiOs forskrift) knyttet til mindre fleksibilitet ifbm utsatt eksamen, ny eksamen, gjentak, og lignende. Budsjettkuttet innebærer at UiO ikke kan prioritere nye løft med hensyn på studiekvalitet.

Hovedprioriteringer:

Delmål: Gjennomføre fase 2 og 3 av faglig prioritering og forberede implementeringen

Det skal som ledd i prosessen for faglig prioritering fase 2 foretas en helhetlig gjennomgang av dagens utdanningstilbud og en vurdering av hvilke prioriteringer som bør legges til grunn for langsiktig videreutvikling av utdanningsvirksomheten. Det konkrete formålet med porteføljeanalysen er å få identifisert hvilke områder som bør prioriteres og dermed stå i sentrum for langsiktig programutvikling ved UiO fremover. Porteføljeanalysen foretas fakultetsvis. Parallelt med den faglige prioriteringen vil implementeringen bli forberedt gjennom økonomiske analyser og vurdering av virkemidler på personal- og organisasjonssiden, jf. kap. 6.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/FA og STA

Delmål: Rekruttere dyktige og motiverte studenter til UiOs studietilbud

Målsetningen er å opprettholde høye opptakskrav til våre studier og at andelen som har et studium ved UiO som førsteprioritet skal økes til samme nivå som i 2004. UiO får en ny handlingsplan for rekruttering hvor viktige elementer vil være å få flere studenter til realfag, flere søkere med minoritetsbakgrunn og større rekruttering fra utlandet, særskilt på master. Et viktig ledd i dette arbeidet er oppfølging av egen tiltaksplan ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/STA og IA

Delmål: UiO skal videreføre den internasjonale dimensjonen i utdanningene

Universitetsstyret vedtok 2007 at UiO fortsatt skal ha høye ambisjoner for arbeidet med *internasjonalisering av studier.* Dette skal nedfelles i en egen handlingsplan som skal utarbeides i 2008. Fakultetene skal angi langsiktige mål og måltall i årsplanen for 2008 samt nedfelle dette i konkrete tiltak og virkemidler med vekt på både delstudier og hele grader, inkl fellesgrader. Fakultetene selv er ansvarlig for å prioritere midler til feltet i 2008.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/STA og IA

Øvrige prioriteringer

Delmål: UiO skal arbeide aktivt med videreutvikling av kvalitetssystemet for utdanningen

NOKUT anbefaler at UiOs kvalitetssystem for utdanningen godkjennes og UiO har fått flere konkrete utfordringer som må følges opp. Det gjelder bl.a. å finne fram til tiltak som kan bedre den enkelte vitenskapelig ansattes forståelse av og motivasjon for systematisk kvalitetsutviklingsarbeid. Det må fortsatt være et fokus på forenkling av evalueringssystemet. Det vil videre være viktig å forsterke innsatsen med å gi tilbakemeldinger til studentene på gjennomførte evalueringer, også med henblikk på å forebygge evalueringstrøtthet. Komiteen har lagt vekt på at UiO må øke innsatsen i forhold til å integrere kvalitetssystemet i universitetets øvrige styringssystem. For at arbeidet med utvikling av studiekvaliteten blir troverdig må det være koblet til målrettede tiltak, reelle prioriteringer og budsjettmessige konsekvenser. Oppfølgingsarbeidet gjøres i sammenheng med UiOs egen plan for studiekvalitet og læringsmiljø og fakultetenes planer.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/STA

Delmål: God utdanningskvalitet skal gi bedre gjennomstrømning

Arbeidet for å bedre studiekvalitet og gjennomstrømningen må fortsette, særskilt på allmennfakultetene. Det er viktig for UiO at studiepoengproduksjonen pr. student øker på programmer med lavt gjennomsnitt. UiOs egen plan for studiekvalitet og læringsmiljø skal være retningsgivende, men fakultetene selv må prioritere sine viktigste utfordringer. Arbeidet med å utvikle gode og

relevante undervisnings- og vurderingsformer må stå sentralt. Dette arbeidet krever en god kobling mellom faglige, pedagogiske og teknologiske aspekter, ikke minst å utvikle gode og rasjonelle opplegg for fleksibel læring. UB skal også som ledd i dette tilby studentene gode læringsmiljøer med gode arbeidsplasser, informasjonsressurser og tjenester. UB skal bidra til at UiOs studenter har kunnskap om relevante fagressurser og kompetanse til å bruke dem.
Universell utforming skal være en norm for alt utviklingsarbeid.

Oppfølgingen av *den interne evalueringen av kvalitetsreformen* er nedfelt i forslag til 50 tiltak. Det må prioriteres mellom disse tiltakene. Det er viktig å knytte oppfølgingen til UiOs egen plan for studiekvalitet og læringsmiljø og fakultetenes planer for øvrig. Fakultetene skal ha en selektiv oppfølging av tiltakene.

Fakultetene forventes å arbeide videre med å utforme tydelig studieprogrammenes *arbeidslivsrelevans* og tiltak knyttet til overgang til arbeidslivet. Arbeidet rundt planlegging (og igangsetting) av kandidatundersøkelser, spesielt ved allmennfakultetene, skal gjennomføres i 2008.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/STA, UB, Fagområdet for universitetspedagogikk, og Karrieresenteret

5. KUNNSKAP I BRUK

Hovedmål: UiO vil bidra aktivt til at forskningsbasert kunnskap nyttiggjøres i samfunnet og arbeide for å gi allmennheten innsikt i vitenskapelig tenkning og oppdatert kunnskap om forskningens resultater.

Status og risiko

Kommunikasjon, internt og eksternt, for å formidle og høyne profilen på vår forskning og utdanning, har ikke blitt vektlagt sterkt nok på universitetet. Det er kommet i skyggen at UiO er av verdens 200 beste universiteter, og at ingen andre norske universiteter kan måle seg med dette. I et langsiktig perspektiv er det viktig at vi som institusjon konsekvent og kontinuerlig framstår som det nasjonale flaggskipet vi faktisk er. At vår profil ikke er tydelig nok går trolig utover våre rammebetingelser, og vi får ikke uten videre de beste studenter og ansatte.

Samfunnskontaktarbeidet har vært relativt fragmentert, preget av at det har vært utøvd forholdsvis langt nede i organisasjonen. Universitetet har derfor et forbedringspotensial i forhold til politisk og strategisk gjennomslagskraft. Dette er i ferd med å rette seg i løpet av 2007.

Forskningsformidlingen hadde i 2007 et godt gjennomslag mot publikum, men kan styrkes ytterligere blant annet gjennom forskningsformidlingen på nettet. Kvaliteten på nettsidene må gjenspeile at UiO skal være et fremragende forskningsuniversitet i internasjonal målestokk.

Birkeland Innovasjon har gjennom flere år arbeidet systematisk for å fremme en innovasjonskultur ved UiO. Arbeidet har nå begynt å gi konkrete resultater i form av lisenser og bedriftsetableringer.

Det aller viktigste for samfunnskontakten framover er at UiO framstår tydelig, sterkt og samlet utad mot opinionsdannere og beslutningstakere på ulike nivåer.

Hovedprioriteringer

Delmål: Ta et mer samlet grep om UiOs samfunnskontakt
UiO skal fortsette å styrke sin profil og sitt omdømme i samfunnet og framstå mer enhetlig utad. I 2007-2008 fortsetter samfunnskontaktarbeidet, først og fremst gjennom en bedre koordinering av UiOs relasjon til ulike målgrupper. Dette arbeidet ledes av IA i koordinering med FA, STA og ØPA i

sentraladministrasjonen. På grunn av sine erfaringer og kontakter mot et allmennpublikum vil museene spille en viktig rolle i dette arbeidet. På fakultetene og museene er det opprettet egne kontaktpersoner for samfunnskontaktarbeidet, og det forventes at disse bidrar aktivt inn til den samfunnskontaktgruppen som er nedsatt. Denne gruppen støtter opp under ledelsens behov for løpende kontakt med politiske myndigheter og bedre dialogen med nærings- og arbeidslivskontakter, skole og internasjonale kontakter. Prioriterte oppgaver i 2008 vil være oppfølging av Stjernøutvalgets innstilling, og å få bedre fram UiOs faglige styrker og rolle i samfunnet. Dette dreier seg om å profilere universitetet bedre både nasjonalt og internasjonalt. Forberedelsene til UiOs 200 års jubileum i 2011 kommer til å involvere en rekke målgrupper i samfunnskontaktarbeidet og vil bidra til å tydeliggjøre utfordringene for forskning og høyere utdanning. Arrangementet blir dessuten på kort sikt en vesentlig del av universitetets profilering.

Ansvarlig: UiO sentralt v/IA, FA, STA og ØPA, Fakulteter og tilsvarende

Øvrige prioriteringer

Delmål: Fremme kvalitet og gjennomslag i allmennrettet formidling

Universitetsbiblioteket (UB) skal aktivt påvirke og støtte UiOs forskere og stipendiater til å gjøre sine forskningsarbeider og avhandlinger tilgjengelige i UiOs åpne publiseringsarkiv DUO og gjennom publisering i Open Access tidsskrifter. UB skal videreutvikle det elektroniske biblioteket i takt med utviklingen av UiOs nye nettsted.

Museene vil fortsette sitt store prosjekt for digitalisering av samlingene. I 2008 vil både museene og Universitetsmuseenes felles IT-organisasjon (MUSIT) ha hovedfokus på arbeidet med tilgjengeliggjøring av databasene på nett. Helt nødvendig sikring av samlingene mot nedbrytning/ødeleggelse må likevel i noen tilfeller gå foran digitaliseringsarbeidet.

Det er stadig i gang arbeid med å styrke formidlingen gjennom forskningsmagasinet Apollon, de større arrangementene som Åpen dag, Forskningstorget, Astrofestivalen og andre. Det foregår også en betydelig formidlingsvirksomhet gjennom utstillinger, arrangementer og omvisninbger i regi av universitetets museer. I 2008 vil det være et særskilt fokus på nye webbaserte formidlingsformer, herunder lansering av nettportalen "Åpen arkeologi". I noen grad blir også skolebesøk og utdanningsmesser brukt til formidlingsaktiviteter. Det forventes at enhetene på universitetet stiller seg positive og griper muligheter til å bidra aktivt inn i denne forskningsformidlingen. NHM vil tidlig i 2008 åpne sine nye nettsider som, sammen med museets øvrige virksomhet, er av stor betydning for rekruttering til realfagene.

Ansvarlig: UiO sentralt v/IA og UB, Fakulteter og tilsvarende

Delmål: Utvikle UiOs nettsider slik at de gjenspeiler UiOs ambisjon om å være et forskningsuniversitet på høyt internasjonalt nivå.

Universitetets nettsider er UiOs viktigste kanal for rekruttering, formidling og informasjon, og vil gjennomgå en overhalingsprosess for å kunne gjenspeile at vi er et forskningsuniversitet på høyt internasjonalt nivå. Dette gjøres gjennom prosjektet Ny UiO web. Dette er et prosjekt som i høy grad angår hele universitetet, og det forventes at alle enheter bidrar etter beste evne inn i det arbeidet som skal utføres. Det er allerede rundt 1200 personer knyttet til webarbeidet på UiO, og mye arbeid vil – ved siden av en modernisering av det tekniske og designmessige - bli lagt inn i en bedre organisering av disse store ressursene. Prosjektet vil pågå i om lag tre år, forutsatt de nødvendige budsjettmessige rammer.

Ansvarlig: UiO sentralt v/IA, Fakulteter og tilsvarende

Delmål: Utarbeide policy for kunnskapsoverføring, næringslivskontakt og innovasjon

Det er en økende erkjennelse ved UiO at kunnskapsoverføring må ses i en bredere sammenheng enn bare innovasjon og næringslivskontakt. Kommersialisering er ett viktig element, men langt fra det eneste. For eksempel representerer alle kandidatene UiO hvert år uteksaminerer en massiv

kunnskapsoverføring til arbeidslivet, både privat og offentlig sektor. UiO skal i 2008 utarbeide en bredt fundert policy for innovasjon og kunnskapsoverføring til samfunnet.

Ansvarlig: UiO sentralt v/FA, Fakulteter og tilsvarende

6. MEDARBEIDERE, ORGANISASJON, ØKONOMI OG INFRASTRUKTUR

Hovedmål for medarbeidere: UiO skal søke, og selv bidra til å utvikle medarbeidere som kombinerer kompetanse, engasjement, selvstendighet og ansvarsbevissthet. Som arbeidsplass skal UiO preges av likeverd, respekt, deltakelse og medbestemmelse.

Hovedmål organisasjon: UiO skal være en utviklings- og handlingsorientert organisasjon, som aktivt søker impulser fra samfunnet, nyttiggjør seg ideer og innspill fra medarbeidere og studenter, og evner å prioritere for å innfri faglige ambisjoner.

Hovedmål for økonomi: UiO skal ha et økonomisk grunnlag som gjør det mulig å realisere egne faglige ambisjoner, og bruke de midler universitetet selv disponerer målrettet og effektivitet.

Hovedmål infrastruktur: UiOs infrastruktur skal holde en standard som bygger opp under det faglige ambisjonsnivået for forskning, utdanning og formidling og sikre ansatte og studenter et godt og funksjonelt arbeidsmiljø der trivsel, estetisk kvalitet og moderne HMS-krav er ivaretatt.

Status og risiko
De siste årene er det avdekket nye utfordringer i forhold til områdene medarbeidere, organisasjon, økonomi og infrastruktur (ofte omtalt som under fellesbegrepet "Ressursene"). UiOs ambisjoner, prosess faglige prioriteringer og en svakere finansiell utvikling stiller større krav til ledelse i hele organisasjonen. Universitetet har tre ganger på under ti år fått alvorlige merknader til regnskapet. Dette er et uttrykk for at UiO ikke har tatt inn over seg nye krav til forvaltning, som følge av økt frihet og handlingsrom, på en tilfredsstillende måte. UiO har et etterslep i forhold å tilfredsstille krav til kvalitetssikring, kontroll og styring samt til innføring av IT-systemer.

På denne bakgrunn er det å sikre helhetlig ledelse av organisasjonen og en profesjonell og effektiv administrasjon identifisert som en kritisk suksessfaktor for at UiO skal nå sine mål å styrke sin posisjon som forskningsuniversitet. Delmålene og hovedprioriteringene er derfor justert i forhold til slik de fremstår i strategisk plan.

De største risikofaktorene for implementering av administrative systemer er knyttet til styring av prosjektene og evnen til å tilpasse arbeidsprosesser, rutiner og organisasjon til nye systemer.

I prioritert rekkefølge er følgende risikoområder for økonomi identifisert: å sikre stabil lønnsproduksjon og god kontroll mellom lønnssystem og regnskapssystem, kvalitetssikre oppfølging av eksternt finansierte prosjekter, rutiner og kontroll knyttet til innkjøp og tilgjengeliggjøring og kvalitetssikre og utnytte styringsinformasjon

Innen infrastruktur anses mangelen på midler for å dekke behov for økte arealer samt vedlikeholdsetterslepet på 4 mrd kroner som de største risikofaktorene. Økt arealbehov skyldes primært økning i eksterne prosjekter og infrastruktur dekkes ikke av den eksterne midlene. Vedlikeholdsetterslepet skyldes både nedprioritering av vedlikehold gjennom flere tiår og et stort samtidig investeringsbehov for utskifting av tung infrastruktur i bygningsmassen. Totalt sett vil UiO fra 1999 (da midler til vedlikehold fortsatt var øremerket fra departementet) til 2008 ha tredoblet budsjettet for vedlikehold. Et meget opphetet byggemarked medfører imidlertid at innsatsen reelt sett ikke tredobles.

Hovedprioriteringer

Delmål: Sikre vellykket innføring av administrative IT-systemer

UiO er i gang med innføring av følgende IT-systemer: lønns- og personalsystem, elektronisk arkiv og saksbehandling, innkjøpsystem, verktøy for prosjektøkonomistyring, ledelses- og informasjonssystem. Alle innføringsprosjektene skal risikovurderes og underlegges felles prinsipper for styring som innebærer at teknologiske, resurssmessige og organisatoriske sider ved innføringen kvalitetssikres. Enhetene må foreta gjennomgang av arbeidsprosesser, endre rutiner og tilpasse kompetanse og bemanning til endringene innen de enkelte områdene. I prosjektene skal man i større grad aktivt bistå enhetene med tilpassninger av rutiner og organisasjon.

Ansvalig: IS-direktør, systemeiere, fakulteter, museer og sentre

Delmål: Etablere policies og virkemidler for utøvelse av ledelse

UiO skal utvikle policies og virkemidler for utøvelse av ledelse som er tilpasset organisasjonen og de utfordringene UiO står overfor. Disse skal avspeile politiske føringer og gi konkret veiledning til anvendelse for ledelsen på alle nivåer i organisasjonen. Sentralt nivå har ansvar for utforming, formidling og opplæring. Sentralt nivå skal også bidra med spisskompetanse og skal aktivt støtte fakulteter og tilsvarende enheter i implementering av tiltak etter behov. Enhetene må bistå i utformingen og aktivt ta i bruk virkemidlene som bidrar til at enheten og UiO når de strategiske målsetningene. Policies og virkemidler innenfor følgende områder vil prioriteres særskilt i 2008: rekruttering, livsfasepolitikk, kompetanseutvikling og organisatoriske virkemidler knyttet til prosessen med faglig prioritering. I tillegg skal uklare ansvarslinjer identifiseres og tydeliggjøres.

Ansvarlig: UiO sentralt v/OPA, Fakulteter og tilsvarende

Delmål: Styrke og kvalitetssikring og kontroll av forvaltning av økonomiområdet

Alle enheter skal kvalitetssikre oppfølgingen av eksternt finansierte prosjekter og innkjøp, slik at regler og rutiner overholdes og organisasjonen er klar til å ta i bruk nye IT-systemer innen områdene. Kompetanse innen begge områder skal styrkes, og fakultetene bør ha egne prosjektøkonomer.

Innen økonomiområdet skal de organisatoriske nivåene integreres i form av tettere samarbeid og fellesorganisering der det er hensiktsmessig. Sentralt nivå skal gi tydeligere forventninger og skal aktivt støtte fakultetene. Fakultetene skal sikre god utøvelse av økonomifunksjonen ved underliggende enheter.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/ØPA

Delmål: Sikre forsvarlig forvaltning av egne bygninger

Det aller viktigste tiltaket innen eiendomsforvaltningen 2008 vil være oppstart av rehabilitering av PO-bygningen med ferdigstillelse til 2010. UiO er av departementet pålagt å sette opp en balanse for egne eiendeler. I løpet av 2008 skal man ha foretatt verdivurderinger av egne bygninger og eiendeler.

Ansvarlig: UiO sentralt v/TA

Øvrige prioriteringer

Delmål: Videreutvikle UiO som arbeidsplass preget av likeverd, respekt, engasjement og deltakelse

Innen arbeidsmiljøutvikling har det vært arbeidet med ulik metodikk og støtteressurser som vil gjøres tilgjengelig for enhetene ved UiO. I 2008 vil det gjennomføres ulike medarbeiderundersøkelser ved UiO og erfaringer fra disse skal danne grunnlag for et eventuelt mer samlet grep og en systematisk måling av medarbeiderindikatorer ved UiO. Enhetene er ansvarlig for oppfølging av målsettingene i handlingsplan for likestilling.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/OPA

Delmål: Forvalte egne ressurser målrettet og effektivt
UiO skal i løpet av 2008 sluttføre planleggingen av innføringen av ny finansieringsmodell for UiO med sikre på å ta den i bruk fra 2009. Modellen vil være et viktig bidrag til å knytte sammen overordnede mål og bevilgningsnivå, og bør således være et virkemiddel for å implementere faglig prioritering og lignende.

Arbeid med bedre økonomistyring skal fortsette særlig gjennom videreutvikling av langtidsbudsjettering og prognosearbeid. Enhetene bes også prioritere kostnadsanalyser av studietilbudet.

Ansvarlig: Fakulteter og tilsvarende, UiO sentralt v/ØPA

Delmål: Realisere utvalgte prosjekter for oppgradering og nybygg
UiO v/Teknisk avdeling, sammen med enhetene, arbeider målrettet med planer og gjennomføring av flere store viktige prosjekter, herunder Life Science Center i Gaustabekkdalen, nytt kjemi-farmasi bygg, nybygg for KHM på Sørenga, tilbygg Domus Medica, rehabilitering av PO-bygget, nytt IFI2-bygg samt ferdigstillelse av nye spesialtilpassede magasiner for KHM i lokaler på Økern. I tillegg vil man i 2008 være i en tidlig fase for prosjektering av nytt veksthus ved NHM, utredning av nye permanente magasiner for NHM, samt utredning av nybygg for odontologi. UiO har på forespørsel fra Kunnskapsdepartementet i 2007 utarbeidet og oversendt til departementet et rom- og funksjonsprogram for odontologi med sikte på et nybygg.

Ansvarlig: UiO sentralt v/TA

Delmål: Sikre planmessig arealdisponering
Den utarbeidete "UiO - Masterplan for universitetets områder" ble vedtatt av universitetsstyret september 2007. Denne blir nå lagt til grunn i det videre arbeid for planmessig arealdisponering, inklusive videre arbeid for å innføre en reell internhusleie.

*Ansvarlig:*UiO sentralt v/TA og ØPA