UiO : **Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet**
Universitetet i Oslo

Til: MN- fakultetsstyret

Sakstype: Orienteringssak
Saksnr.: 16/16
Møtedato: 18.4.16
Notatdato: 8.4.16
Saksbehandler: Mona Bratlie

Sakstittel:
Strategic Advisory Board – rapport fra arbeidsgruppe 4 (SAB 4): En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål

Tidligere vedtak i saken / Plandokumenter / Henvisning til lovverk etc.:
Saken gjelder oppfølging av forslag fra det internasjonale panelet Strategic Advisory Board (SAB). I tillegg til SAB 4 har universitetsstyret opprettet arbeidsgrupper innenfor utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet.

De viktigste problemstillingene:
Arbeidsgruppen har levert en rapport som foreslår tiltak innenfor

- Klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling på alle nivåer i organisasjonen
- Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene
- Oppbygging av noe større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen

Saken ble behandlet i universitetsstyrets møte 14.3.16, og det ble fattet følgende vedtak:

> Universitetsstyret takker alle de fire SAB-arbeidsgruppene for vel utført oppdrag.
> I tråd med beskrivelsen i saksfremlegget, bes universitetsdirektøren invitere til en bred høring for rapporten En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål.
> Styret vil særlig be høringsinstansene kommentere hovedpunktene gjengitt i rapportens sammendrag.
>
> Tilleggspunkter foreslått i møtet:
> 1.Administrasjonen får i oppdrag å lage en mal som legger til rette for systematisering av svarene på en forsvarlig måte.
> 2.Administrasjonen tar ansvar for at det legges til rette for opprettelse av referansegrupper for vitenskapelig ansatte og for teknisk/administrativt ansatte og for gjennomføring av allmøter.
> 3.Med full respekt for høringsprosessen, men for å sikre en faktabasert diskusjon, ber styret administrasjonen utrede nærmere rammer og innretning for forslagene om opprettelse av vise/prorektor for utdanning og etablering av hybride ledelsesmodeller frem mot styrets diskusjon på e.o. møte i juni. Et diskusjonsnotat bør fremlegges på styrets maimøte.
>
> Det opprinnelige vedtaksforlaget ble enstemmig vedtatt. De to første tileggspunktene ble enstemmig vedtatt. Tilleggspunkt tre ble vedtatt med 6 stemmer mot 4 stemmer. For: Sofie A.E. Høgestøl. Hans Christian Paulsen, Heidi Bang, Idar Kreutzer, Anne-Marie Engel, Guro Slettemark. Mot: Ole Petter Ottersen, Kristian Gundersen, Erling Sandmo, Ole Martin Nodenes.

Uenigheten i universitetsstyret gjelder flertallet i arbeidsgruppens forslag om å etablere en ordning med enhetlig ledelse på nivå 1, altså slik at universitetsdirektør rapporterer til rektor.

Saken skal behandles på nytt i universitetsstyret i juni. Fakultetene er bedt om å legge opp til høring av rapporten på alle nivåer, i tillegg til å arrangere allmøter (fakultetets allmøte finner sted 25.4).

På grunn av den korte fristen er det berammet et ekstraordinært fakultetsstyremøte den 19.5.

Saken legges frem til foreløpig orientering.

Vedlegg:
Rapport SAB 4

UiO : Universitetet i Oslo
Universitetsdirektøren

Til **Universitetsstyret**
Fra **Universitetsdirektøren**

Sakstype:	**Vedtakssak**
Møtesaksnr.:	**V-sak 3**
Møtenr.:	**2/2016**
Møtedato:	**14. mars 2016**
Notatdato:	**2. mars 2016**
Arkivsaksnr.:	
Saksbehandler:	**Inger Stray Lien, spesialrådgiver Enhet for lederstøtte**

SAB. Rapport fra arbeidsgruppe 4. Avklaring av høringsprosess

Utgangspunktet for hele SAB-oppfølgingsprosessen er Strategi 2020 og rådene fra det eksterne Strategic Advisory Board (SAB) om hva det er viktig at UiO gjør fremover om strategiens ambisjoner skal realiseres.

Styret har valgt å være styringsgruppe for hele SAB-prosessen, og styret nedsatte fire arbeidsgrupper for nærmere vurdering av SABs råd og for å få et godt fundert beslutningsunderlag for eventuelle endringer i UiOs arbeidsformer og -prosesser, i selve organisasjonsstrukturen, i ansvars- og rollebeskrivelser, interne samhandlingsmønstre etc..

Tidligere styresaker

De tre første gruppenes rapporter ble fremlagt og oppsummert i styremøtet 23. juni (møte 4/2015, O-sak 2). Gruppene fremmet i første fase til sammen 15 konkrete tiltaksforslag som også er gjengitt som vedlegg til Årsplan 2016-18.
Til styrets seminar 15.-16. september (møte 6/2015, D-sak 1) forelå en enkel sammenstilling av GAP-analysene fra de tre gruppene. Der vurderer de SABs refleksjoner og råd nærmere opp mot UiOs praksis innenfor sine respektive arbeidsområder (utdanningskvalitet, forskningskvalitet, tverrfaglighet), og de bekrefter alle langt på vei SABs konklusjoner.
I samme møte fikk styret også en første orientering om status for allerede iverksatt oppfølgings-arbeid og i styrets forrige møte ble dette utdypet med vekt på hvor oppfølgingsansvaret er plassert.

Arbeidsgruppe 4

Den siste arbeidsgruppen (gruppe 4) hadde som oppgave å vurdere behovet for faglig betingede endringer i UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur og legge frem konkrete forslag til forbedringstiltak. I henhold til mandatene, vurderte alle de tre første gruppene også hva de fant særlig utfordrende i måten organisasjonen fungerer på for sine respektive arbeidsområder (utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet). For gruppe 4 har disse innspillene vært et viktig underlagsmateriale.

SAB-gruppe 4 har nå avlevert sin rapport og den følger vedlagt. Gruppen slutter seg til de tre første gruppenes understrekning av at institusjonelle prioriteringer og valg som UiO vil stå overfor krever en god og tydelig ledelse og bedre intern samhandling, og den foreslår en rekke tiltak for å forbedre dette. Gruppen er samstemt om det meste. Der det er ulike syn, er dette redegjort for samtidig som det er gitt en forklaring på hva som skiller flertallet og mindretallet.

Gruppens leder, professor Arild Underdal, vil presentere gruppens resonnementer, konklusjoner og forslag til endringer i universitetsstyrets møte, og det er satt av god tid til en første diskusjon.

Kommende høring
Rapporten er fortsatt i en foreløpig versjon for å avklare om det er noe som er uklart eller trenger ytterligere utdyping før rapporten sendes ut på intern høring. Leder og sekretariat har fått arbeidsgruppens fullmakt til å foreta slike rent redaksjonelle endringer for å tydeliggjøre rapportens innhold. Rapporten vil også bli oversatt til engelsk.

Det legges opp til en høringsrunde frem til ca. 25. mai. Deretter oppsummeres høringsuttalelsene og legges frem for styret 21. juni sammen med universitetsledelsens forslag til konkrete vedtak.

Universitetsstyret har ønsket en åpen diskusjon med bred involvering. Det foreslås at alle fakultetene og institutter/sentre på nivå 3 er høringsinstanser samt at instituttene også anmodes om å invitere til kommentarer fra ledere på nivå 4 der slike enheter er definert. Alle uttalelser skal samles og sendes via sine respektive fakulteter. Videre inviteres sentre på nivå 2 (STK, SUM og de tre tverrfaglige satsingsområdene), museene, universitetsbiblioteket og LOS til å gi sine synspunkter. Studentorganer (inkl. fagutvalg) på ulike nivåer i organisasjonen forutsettes også å være høringsinstanser og det samme vil Hovedverneombudet være. De ansattes organisasjoner har i henhold til Hovedavtalen flere ulike roller å spille i prosesser som dette, men inviteres også til å ytre seg som høringsinstanser.

I tillegg vil SABs nettside vil være åpen for individuelle ytringer.

FORSLAG TIL VEDTAK:

- Universitetsstyret takker alle de fire SAB-arbeidsgruppene for vel utført oppdrag.
- I tråd med beskrivelsen i saksfremlegget, bes universitetsdirektøren invitere til en bred høring for rapporten ***En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål.***
- Styret vil særlig be høringsinstansene kommentere hovedpunktene gjengitt i rapportens sammendrag.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør

Inger Stray Lien
spesialrådgiver, Enhet for lederstøtte

Vedlegg:
- Rapport fra arbeidsgruppe 4: ***En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål***
- Oversikt over forslag fra de fire SAB-arbeidsgruppene

Rapport fra arbeidsgruppe 4

En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål

Oppfølging av rapport fra det internasjonale panelet Strategic Advisory Board (SAB), «Build a Ladder to the Stars»

Februar 2016

Contents

Sammendrag 4

Del I: Innledning 6

Kapittel 1 Arbeidsgruppens sammensetning, mandat og arbeidsform 6

Kapittel 2 Gruppens innfallsvinkel til arbeidet 8

Kapittel 3 Hvilket landskap skal UiOs organisering og ledelse tilpasses? 10

3.1. Den faglige virksomheten og intern kultur 10

3.2. Universitetets omgivelser 11

Del II: Viktige generelle utfordringer 13

Kapittel 4 Samhandling mellom nivåene 13

4.1. Tiltak for bedre oppfølging av UiOs strategiske prioriteringer på nivå 2 og 3 13

4.2. Tiltak for bedre å stimulere og følge opp ideer og initiativ fra fagmiljøene 16

Kapittel 5 Samhandling mellom ledere og medarbeidere 18

Kapittel 6 En balansert struktur 20

6.1 Organisering av fakulteter, institutter og andre grunnenheter 20

6.2 Prinsipper for organisering på nivå 3 og under 22

6.3 Enhetlig ledelse gjennom hele linjen 23

Kapittel 7 Rekruttering 25

7.1 Ledere 26

7.2 Medarbeidere i vitenskapelige stillinger 29

7.3 Rekruttering og karriereutvikling for yngre forskere 33

Del III Innspillene fra arbeidsgruppene 1-3, koblet opp mot vurderinger fra gruppe 4 35

Kapittel 8 Utdanningskvalitet 35

8.1 Konkrete forslag 35

8.2 Utdypende kommentarer 36

Kapittel 9 Forskningskvalitet 38

9.1 Konkrete forslag 38

9.2 Utfyllende kommentarer 39

Kapittel 10 Tverrfaglighet 41

10.1 Konkrete forslag 42

10.2 Utfyllende kommentarer 43

Del IV: Sluttrefleksjoner 47

Vedlegg: UiO som institusjon – organisasjon og styring, med illustrasjoner 48

Blindern, 22. februar 2016

Arild Underdal | Hilde Haugsgjerd | Morten Dæhlen

Arne Bugge Amundsen | Hans Petter Graver | Eva Helene Mjelde

Åse Gornitzka | Tanja Storsul | Unni Olsbye

Kjetil Taskén | Anne Maria Eikeset | Marianne Andenæs

Hege Lynne | Øivind Bratberg | Steinar A. Sæther

Sammendrag

Hovedmålet i Strategi 2020 er formulert slik: ”*UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet*”. Det målet er det mulig å nå. Men den globale konkurransen hardner til, og målet refererer til en standard som er i kontinuerlig bevegelse ”oppover”. UiO må med andre ord heve sitt eget prestasjonsnivå for å kunne *beholde* sin nåværende posisjon. Å forbedre den ytterligere vil – slik SAB i klartekst fremhever – kreve enda mer, særlig der universitetet i utgangspunktet rangerer høyt. Utfordringens dimensjoner fremtrer tydeligere når vi legger til at mye av finansieringen må hentes fra eksterne kilder; størstedelen av de direkte statlige bevilgningene til UiO er rettet inn mot et langt bredere samfunnsoppdrag – et oppdrag UiO setter sin ære i å ivareta godt.

Arbeidsgruppe 4 ser ikke noe enkelt grep som alene kan innfri ambisjonene. Gruppen har derfor i stedet søkt etter mulige *kombinasjoner* av tiltak som, *i samspill*, kan gi tilstrekkelig ”oppdrift”. Disse tiltakene faller i tre brede hovedkategorier:

1. Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling på alle nivåer i organisasjonen. Tre kategorier av tiltak synes særlig viktige:

   a) Klarere prioritering av kvalitet ved fordeling av interne midler til fagmiljøer og prosjekter/tiltak.

   b) Rekruttering av vitenskapelig personale, hvor UiOs muligheter til å nå opp i konkurransen om kandidater på høyt internasjonalt nivå bedres gjennom bl.a. raskere behandling av tilsettingssaker, og økt innsats for å utforme attraktive karriereplaner for fremragende unge forskere i etableringsfasen.

   c) Rekruttering av ledere, hvor (a) begrensninger som utelukker eksterne kandidater oppheves, (b) aktivt søk etter godt kvalifiserte kandidater også utenfor UiO inngår i prosessen, og (c) også «hybridmodeller» – her: modeller som kombinerer aktivt søk og grundig vurdering av kvalifikasjoner (hvor studenter og ansatte har viktige roller) med et avklart mandat fra universitetssamfunnet – vurderes på nivåene 1 og 2.

2. Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene, med sikte på tre delmål: (a) styrke handlekraften for UiO som institusjon, (b) åpne nye kanaler ”oppover” for ideer og initiativ fra lokale fagmiljøer, og (c) rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledelse. Arbeidsgruppens oppskrift inneholder flere spesifikke tiltak. Blant disse er:

   a) Etablering av to vertikale samhandlingsstrukturer som binder lederne for forskning og utdanning på de tre øverste nivåene i organisasjonen tettere sammen i kontinuerlig ”lagarbeid”. Dagsordenen for dette lagarbeidet bestemmes dels ”ovenfra” (gjelder bl.a. tiltak for å bedre oppfølgingen av sentrale strategiske satsninger), dels ”nedenfra” (gjelder bl.a. nye og faglig spennende prosjekter initiert i et eller flere fagmiljøer).

   b) Et flertall i gruppe 4 ser innføring av enhetlig ledelse også på nivå 1 som viktig for å oppnå delmålet om å rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledelse. Etter gjeldende lovgivning – og etter Regjeringens forslag til endringer (Prop. 41 L 2015-2016) – vil en slik reform forutsette at UiO går over til

departementets hovedmodell, der universitetsstyret får ekstern leder oppnevnt av departementet og rektor tilsettes av universitetsstyret. Flertallet legger til grunn at UiO ved en eventuell overgang til departementets hovedmodell vil gjøre god bruk av det handlingsrom modellen gir for selv å bestemme hvordan søke- og innstillingsprosedyrene skal utformes. Et mindretall mener at dagens ordning med to-delt ledelse på nivå 1 kan fungere godt, og at de konkrete utfordringer som er påpekt, kan løses gjennom en pragmatisk klargjøring av prosedyrer. Et samlet utvalg ser det som viktig at rektor, også der utpeking skjer ved tilsetting, har et mandat fra universitetssamfunnet, og viser til at det finnes flere «hybridmodeller» som kan ivareta det hensynet.

c) UiO bør foreta en bredere vurdering av eksisterende organisering med sikte på reformer som kan fremme effektive og åpne beslutningsprosesser. UiOs sentrale ledelse trenger et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte ledelsen i strategiske og politiske spørsmål. Dekanmøtet er et slikt organ, og vil kunne fungere bedre om deltakelse ordinært begrenses til universitetsledelsen og dekanene.

3. For å sikre tilstrekkelig manøvreringsevne i en tid der viktige endringer kan komme både brått og uventet, bør UiO over tid bygge opp et noe større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen. Disse handlingsrommene bør supplere hverandre, eksempelvis slik at:

    a. Handlingsrommet på nivå 1 i hovedsak settes inn i tunge løft og viktige strategiske prioriteringer som gjelder UiO som institusjon.

    b. Handlingsrommet på nivå 2 i hovedsak brukes på tilsvarende måte for tunge løft og viktige prioriteringer for det enkelte fakultet.

    c. Handlingsrommet på nivå 3 i hovedsak brukes mer operativt, på lokale tiltak og oppfølging av felles prosjekter.

Etablering av et nivå-delt handlingsrom slik beskrevet krever langsiktighet, bred involvering av ledere på alle nivåer, og sist, men ikke minst, effektiv samhandling mellom nivåene.

Del I: Innledning

Det internasjonale panelet Strategic Advisory Board (SAB) ble oppnevnt av Rektor i november 2012, og fikk i oppdrag å gi råd om hvordan UiO skal nå sine mål nedfelt i Strategi 2020. Nærmere beskrivelse av panelets arbeid og UiOs prosess med oppfølging av SAB-rapporten er tilgjengelig på UiOs nettside; http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/index.html

UiO har satt seg krevende mål gjennom Strategi 2020, hvor hovedambisjonen er at "*UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet* ". I rapporten "Build a Ladder to the Stars" stiller SAB kritiske spørsmål ved UiOs styringsmodell, og hevder at "*UiO cannot implement its ambitious aims without reassessing its governance structure*." SAB etterlyser mer differensiert styring og ledelse, tilpasset ulik karakter på henholdsvis forskning og utdanning. Panelet mener at «*UiO cannot continue to use its present uniform approach. It must find the right mode of governance for each specific division, programme, initiative or activity.*"

Som ledd i oppfølging av SABs innspill, nedsatte Universitetsstyret en arbeidsgruppe (gruppe 4), for å utrede muligheter for en organisasjons- og beslutningsstruktur som i større grad understøtter UiOs strategiske mål. Mandatet ble vedtatt av styret 5. mai 2015.

Kapittel 1 Arbeidsgruppens sammensetning, mandat og arbeidsform

Arbeidsgruppen ble ledet av professor Arild Underdal (STV/SV), og for øvrig sammensatt av Hilde Haugsgjerd (ekstern deltaker), dekan Morten Dæhlen (MN), dekan Arne Bugge Amundsen (HF), dekan Hans Petter Graver (Jus), administrasjonssjef Eva Helene Mjelde (IMB/MED), professor Åse Gornitzka (STV/SV), professor Tanja Storsul (IMK/HF), professor Unni Olsbye (Kjemi/MN), professor Kjetil Taskén (BiO/MED), forsker Anne Maria Eikeset (CEES/MN), student Marianne Andenæs (oppnevnt av Studentparlamentet), hovedverneombud Hege Lynne, universitetslektor Øivind Bratberg (STV/SV – oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene), førsteamanuensis Steinar A. Sæther (ILOS/HF – oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene), professor Svend Davanger (IMB/MED – vara, oppnevnt av tjenestemannsorganisasjonene), senioringeniør Yngve Hafting (IFI/MN – vara, oppnevnt av hovedverneombudet).

Gruppens sekretariat har bestått av Inger Stray Lien (leder av SAB-prosjektets sekretariat), Olaug Kristine Bringager og Wenche Hanneborg.

Arbeidsgruppen fikk følgende oppdrag:

A. «*Gruppen skal foreta en selvstendig vurdering av behovet for endringer eller presiseringer når det gjelder roller, myndighet og ansvar på ulike nivåer ved UiO for:*

   1) *å ivareta mål og ambisjoner i Strategi 2020 og kvalitetsutvikling av universitetets primæroppgaver*
   2) *å styrke UiOs evne til internt tverrfaglig samarbeid og til faglig samarbeid med andre*
   3) *å sikre transparente og demokratiske beslutninger*

B. *Gruppen skal vurdere om de behov som springer ut av A*
   - *tilsier endringer i noen deler av UiOs organisasjons – og styringsstruktur*

- *tilsier at institusjonen bør be om økt autonomi på noen områder eller kan/bør utnytte sitt eksisterende handlingsrom på en annen måte enn tidligere*
- *tilsier at det må gjøres endringer i beslutningsarenaer som sikrer de faglige ansatte medbestemmelse i å forme sine fags utvikling.*
- *tilsier at UiO bør definere rammer og vilkår for den enkelte vitenskapelig ansatte annerledes enn i dag – innenfor de avtaler og lover som regulerer betingelsene i dag.*

Arbeidsgruppen skal foreta en samlet gjennomgang av utfordringene ved dagens organisasjons- og styringsstruktur, begrunne behovet for endringer slik gruppen ser det og – så langt mulig – presentere alternative endringsmuligheter, sammenhenger og konsekvenser.

Arbeidsgruppen skal gi sine tilrådinger om hvilke endringer som bør iverksettes ved UiO for å få en organisasjons- og styringsstruktur som ivaretar institusjonens samlede utviklingsbehov og -mål.»

Gruppe 4 har forutsatt at det ikke inngår i mandatet å «overprøve» observasjoner og konklusjoner fra SAB eller fra de tre andre SAB-arbeidsgruppene for henholdsvis utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet. Gruppen legger dermed det situasjonsbildet som er formidlet fra hver av disse gruppene til grunn for sine utredninger, men har supplert dette med egne vurderinger av hvilke utfordringer som først og fremst må adresseres.

Som «bakteppe» for sin vurdering av organisering og styring utformet gruppe 4 et dokument som beskriver UiOs komplekse virksomhet. Dette er vedlagt rapporten, som orientering for lesere. Beskrivelsen gir også et tydelig bilde av hvor heterogen og kompleks UiOs virksomhet er.

Gruppens arbeid bygger i hovedsak på observasjoner som er gjort gjennom innspill i prosessen, både fra de tre øvrige arbeidsgruppene, fra arbeidsgruppens egne medlemmer, og fra andre som har bidratt i høringer og gjennom andre kanaler. Mandatet forutsetter imidlertid at gruppe 4 også skal gjøre en «*selvstendig*» vurdering av behov for endringer, og gruppen har derfor i noen tilfelle vurdert endringer og virkemidler som ikke har vært fremhevet i innspillene fra de andre arbeidsgruppene. I tråd med mandatet har gruppen også foretatt en «*samlet*» gjennomgang av det gruppen ser som de viktigste allmenne utfordringer for UiO (i Del II), før mer spesifikke «bestillinger» behandles nærmere (i Del III).

Arbeidsgruppen innledet prosessen med konstituerende møte 3. juni 2015. Første fase var konsentrert om å tilføre gruppen et best mulig evidensbasert kunnskapsgrunnlag som utgangspunkt for å identifisere styrker, svakheter og potensialet for forbedring i UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur. Gruppemedlemmenes egen kompetanse ble utnyttet gjennom forberedende arbeid i mindre undergrupper, og gruppen kunne også nyte godt av intern og ny forskningsbasert kunnskap om styring og ledelse ved utenlandske universiteter. Bidrag fra interne krefter ble supplert med innlegg fra representanter for fakulteter, studenter, studieledere og studieadministrasjon, nettverket for SFF-ledere og administrative medarbeidere innen økonomi, personal og infrastruktur (IT, eiendom, bibliotek).

Gruppen har også vært i dialog med forskeren Søren Barlebo Rasmussen, om hvilken betydning organisering får for universiteter i fremtidens samfunn. Rasmussen har de siste 10 år bidratt i UiOs forskningslederprogrammer, og han kjenner dermed UiO godt.

I tillegg ønsket arbeidsgruppen bredere grunnlag for å vurdere hvordan UiO oppleves som samarbeidspartner. Et utvalg representanter fra eksterne samarbeidspartnere ble derfor invitert til

samtale om forventninger til og erfaringer med UiO som samarbeidsaktør. Deltakerne var Håkon Haugli (Abelia), Arvid Hallén (Norges forskningsråd), Bjørn Erikstein (OUS), Dagfinn Myhre (Telenor), Stein Olav Henrichsen (Munchmuseet), Mari Sundli Tveit (NMBU), Hilde Lorentzen (NIBR) og Curt Rice (HiOA).

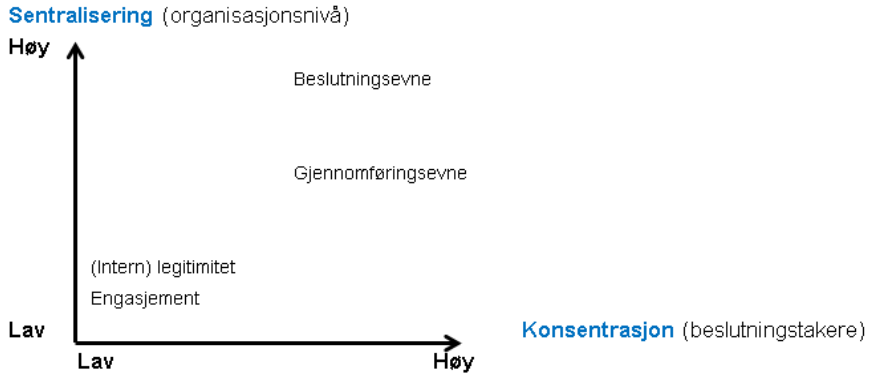
Underveis i prosessen har det vært dialog med de tre andre SAB-arbeidsgruppene, for henholdsvis utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet. Disse gruppene hadde som del av sitt mandat å spille inn til gruppe 4 «*forhold ved UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur som bør endres/presiseres for å styrke/forbedre/forenkle de faglige arbeids- og utviklingsprosessene fremover for å nå målene i Strategi 2020*.

Midtveis i prosessen arrangerte gruppe 4 et seminar for styringsgruppen (Universitetsstyret), universitetsledelsen, dekanene og andre ledere på tilsvarende nivå, samt personer i administrative nøkkelstillinger. Formålet var å utveksle foreløpige synspunkter på sentrale spørsmål før arbeidsgruppen gikk inn i en mer konkluderende arbeidsfase.

Kapittel 2 Gruppens innfallsvinkel til arbeidet

Gruppe 4 har forsøkt å belyse sammenhenger mellom ulike aktiviteters karakter og egnede styringsordninger på en måte som tar hensyn til mangfoldet og kompleksiteten i UiOs virksomhet, og som samtidig fremmer kvalitetsutvikling og handlekraft. Valg av løsninger for organisering og ledelse ved UiO skal tilpasses et komplekst landskap, og må utformes slik at de, samlet sett, fremmer både utvikling i lokale fagmiljøer og sikrer handlekraftig institusjonell ledelse. Det krever en helhetlig forståelse av hvordan viktige komponenter i UiOs styringssystem virker sammen, herunder både hvilke felles strukturer som trengs for at UiO skal fungere godt som institusjon, og hvilke variasjoner vi trenger for å ivareta mangfoldet i UiOs faglige virksomhet.

Arbeidsgruppen har merket seg at SAB legger stor vekt på å få til en gjennomtenkt balanse mellom sentralisering og desentralisering av myndighet. Det kan innebære behov for styrket sentral myndighet der institusjonen som helhet er hovedaktør, og for å gå lenger i retning av å desentralisere myndighet der det dreier seg om forskning og annen faglig virksomhet i de enkelte fagmiljøene. SAB viser til at "*A decentralized university governance structure is characterized by complicated and slow decision-making and implementation processes, all the more so when coupled with abundant arenas for collective decision-making. On the other hand, the combination of a decentralized governance structure and collective decision-making often leads to high levels of legitimacy and commitment. Thus a more centralized university governance structure offers the opportunity of more efficient decision-making and implementation processes, but runs the risk of decreasing commitment and weakening legitimacy*". Noe forenklet er SABs utgangspunkt at høy grad av desentralisering og kollektiv beslutningsmyndighet gir høy legitimitet og stimulerer lokalt engasjement, mens beslutningsevne, og til dels gjennomføringsevne, tenderer til å øke med mer sentraliserte beslutningsprosesser.



Til dette bildet vil arbeidsgruppen bemerke at beslutningsevne og gjennomføringsevne bør sees som to ulike begreper, særlig når de anvendes på forskning og annen faglig virksomhet som utføres i de enkelte fagmiljøene. Også her kan et overordnet styringsnivå påvirke utviklingen gjennom bl.a. insentiver og retningslinjer, men fagmiljøenes engasjement i konkrete oppfølgingstiltak vil i betydelig grad avhenge av deres egen interesse for prosjektet.

Mandatet etterspør presentasjon av *« alternative endringsmuligheter, sammenhenger og konsekvenser»*, og der det har vært mulig, har arbeidsgruppen resonnert rundt ulike virkemidler som kan tas i bruk og ulike stier som kan forfølges. I mange sammenhenger er disse handlingsopsjonene *ikke* gjensidig utelukkende; tvert om kan mye tale for å kombinere to eller flere opsjoner i en mer helhetlig strategi for måloppnåelse.

Når det i rapporten brukes betegnelser som nivå 1, nivå 2 osv, så betyr det følgende:

- Nivå 1 er UiOs sentrale nivå
- Nivå 2 er fakulteter og museer
- Nivå 3 er institutter og sentre (permanente og temporære)
- Nivå 4 og evt. 5 er avdelinger/seksjoner/grupper/enheter[1] o.l. under instituttnivå. Disse kan også være permanente eller temporære.

Rapportens vedlegg beskriver UiO som institusjon, og gir et «bakteppe» for vurdering av organisering og styring. Dokumentet redegjør for dagens organisasjons- og styringsmodell, omfang av aktivitet, historikk og utviklingstrekk gjennom årene, endringsprosesser som har berørt styring og organisering, m.m.

Det er ikke et fullstendig bilde. I organisasjonskartet som er vist i rapportens illustrasjoner er det gjort forenklinger og utelatelser, for å få frem ulikheter og størrelsesforhold i hovedstrukturen og skille tydelig ut det som er interne fellesressurser for alle fagmiljøene. Universitetsbiblioteket ble i 2011 definert som en faglig enhet og lagt inn i UiOs offisielle organisasjonskart på linje med fakultetene. I denne sammenheng er det bibliotekets rolle som en viktig leverandør av infrastruktur til hele UiOs forskning og undervisning som har vært fokus og Universitetsbiblioteket er derfor plassert sammen med USIT og Eiendomsavdelingen. De tre store tverrfaglige satsningene UiO har for tiden, er ikke

[1] På disse nivåene i organisasjonen benyttes mange ulike betegnelser. Inndelingen i enheter kan blant annet være påvirket av partnerinstitusjoner, eksempelvis sykehus. Det er også forskjeller i grad av formalisering og av fullmakter lagt til enhetens leder.

vist i figuren – de er alle tre tilknyttet hvert sitt vertsfakultet, men organisatorisk plassert med direkte linje til universitetsledelsen.

Kapittel 3 Hvilket landskap skal UiOs organisering og ledelse tilpasses?

Styring, ledelse og organisering er virkemidler som skal styrke UiOs evne til å nå ambisiøse mål. For å ha den tilsiktede effekten må disse virkemidlene – samlet sett – brukes slik at de fremmer individuell faglig frihet og utvikling, og samtidig legger til rette for veloverveid og handlekraftig styring og ledelse av universitetet som helhet. Enkelte utviklingstrekk i den faglige virksomheten selv og i universitetets omgivelser gjør denne kombinasjonen mer krevende, og samtidig viktigere, enn den var bare for et par tiår siden.

3.1. Den faglige virksomheten og intern kultur

UiO er, og vil fortsatt være, et forskningsintensivt breddeuniversitet. Evne til faglig fornyelse er kritisk for et forskningsuniversitet, og faglig fornyelse krever gode vekstvilkår for kreativitet, idéutvikling og samarbeid. I sentrum står høyt kvalifiserte medarbeidere med et sterkt faglig engasjement. Deres viktigste drivkraft er egen *indre* nysgjerrighet og motivasjon, stimulert gjennom godt samarbeid med kolleger (og ikke så rent sjelden av divergerende forskningsresultater).

Den enkelte medarbeiders engasjement og utviklingskraft er likevel ikke tilstrekkelig til å sikre at universitetet som institusjon lykkes. Forskning, undervisning, formidling og nyskaping er langt på vei *felles* prosjekter som forutsetter samarbeid innenfor og ofte også mellom ulike fagmiljøer. Uten god støtte tilrettelagt gjennom (overordnet) styring og (operativ) ledelse risikerer selv de dyktigste og mest engasjerte forskere å havne i en frustrerende tilstand av kollektiv avmakt. Økende kostnader ved å bygge opp og drifte avanserte forskningslaboratorier og annen infrastruktur som er på høyde med det utstyret konkurrerende fagmiljøer disponerer, nødvendiggjør i flere tilfelle strenge prioriteringer. Slike prioriteringer vil ofte være beheftet med en ikke-triviell usikkerhet om bl.a. fremtidig fagutvikling og andre institusjoners disposisjoner. Det gjør ikke prioritering av knappe ressurser mindre nødvendig, men usikkerheten understreker betydningen av grundig forarbeid gjennom prosesser som fagmiljøene selv anerkjenner som legitime. Åpent og tillitsfullt samarbeid mellom de involverte fagmiljøene og UiOs ledere på ulike nivåer kan bidra til å øke den samlede tilgangen på toppkvalifisert personell og forskningsmidler. Men når konkurransen hardner og mer står på spill, vil selv de best finansierte universitetene måtte skuffe noen av sine høyt rangerte forskere og fagmiljøer.

Kvalitetsutvikling og handlekraft påvirkes ikke bare av strukturelle mekanismer, men også av kulturelle føringer. Kultur gjenspeiler den gjennomgående opplevelsen av «måten vi gjør ting på her hos oss», og inkorporer idealer og verdier som preger tenkningen også om organisasjons-, styrings- og ledelsesmodeller. I UiOs mangfold ligger kulturell variasjon, men noen forestillinger synes likevel å ha bred oppslutning. Eksempelvis har tanker om hva som kvalifiserer som «god» ledelse tradisjonelt fokusert på faglig autoritet, og faglig legitimitet er fortsatt ansett som et viktig vilkår for akademisk frihet og institusjonell autonomi. I tillegg er styring ved UiO basert på demokratiske prinsipper og innflytelse gjennom valg, partssamarbeid etter hovedavtalen, åpne diskusjoner og andre mer eller mindre uformelle kanaler for medvirkning. Listen kunne lett forlenges, men det viktigste for arbeidsgruppens vurderinger i denne rapporten er erkjennelsen av at kulturelle føringer har betydning for bl.a. forestillinger som er med på å bestemme UiOs handlingsrom som institusjon.

SAB opplever for øvrig at UiO preges av en egalitær kultur, og har trolig rett i at forventninger om likebehandling – også ut over prinsippet om like *muligheter* – står sterkt ved UiO. SAB peker i den forbindelse på at "*Competition fosters excellence*", og bemerker samtidig at "*Our impression is that UiO is not very competition-focused, and that it has been hesitating on whether it really wants to shoulder the inevitable consequences of a stronger emphasis on competition and excellence"*. Strategi 2020 signaliserer at ambisjonen om å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet skal realiseres ved å «*satse der det er høy kvalitet, overordnet alle andre hensyn*». I det ligger en klar beskjed om at faglig kvalitet skal være utslagsgivende for UiOs prioritering av egne ressurser, på alle nivåer. I den grad denne handlingsregelen følges opp, må vi anta at den bidrar til å fremme utvikling i retning av en prestasjons- og konkurranseorientert kultur. I samme retning trekker også tendenser til økt konsentrasjon av forskningsmidler fra viktige eksterne finansieringskilder om store prosjekter og programmer.

Sist, men ikke minst, viser gruppe 4 til verdien av studentdemokrati og studentenes medvirkning i styring og faglig utvikling ved UiO. Gjennom sin erfaring og sitt engasjement er studentene viktige bidragsytere i utvikling av UiOs utdanningstilbud og læringsmiljø. Programorganisering og programledelse skal gi studentene rom for innflytelse på innhold og form på den utdanningen de følger. Samtidig er de aktører i formelle beslutningsorganer ved UiO, og har i SAB-prosessen fremhevet at det blant annet krever styreopplæring, aktiv inkludering og uformelle møteplasser, også mellom dekaner og studentparlamentet, og tydeliggjøring av studentorganers høringsrett.[2]

3.2. Universitetets omgivelser

SAB konstaterer at «*In the contemporary world no institution exists in isolation, least of all a major university*". Omgivelsene skaper både muligheter og begrensninger, og former derved de styrings-utfordringene som universitetets ledere og beslutningsorganer står overfor. En god forståelse av disse utfordringene krever at vi «løfter blikket» og interesserer oss for de forventninger som myndigheter, samfunn, næringsliv og andre parter har til universitetet.

Myndighetenes forventninger sammenfattes i Kunnskapsdepartementets årlige tildelingsbrev. I tildelingsbrevet for 2015 til UiO fremholdt departementet at: «*Regjeringen har gjennom regjerings-plattformen uttrykt høye forventninger til universitets- og høyskolesektorens rolle for å løse de store globale samfunnsmessige utfordringene, og for å bidra til næringslivets konkurransekraft. Også arbeids- og næringslivet gir jevnlig uttrykk for høye forventninger til institusjonenes bidrag til nasjonal og regional kompetanseutvikling, vekst og verdiskapning*». I det samme brevet skriver departementet at «*Fundamentet for vår fremtidige verdiskaping og velferd ligger i å realisere kunnskapssamfunnet*», og legger til at «*Regjeringen har som ambisjon at Norge skal være et av de mest innovative landene i Europa*». Regjeringens langtidsplan for forskning støtter opp ved å formulere tre hovedmålsettinger: Styrke norsk konkurransekraft og innovasjonsevne, løse store samfunnsutfordringer, og utvikle verdensledende fagmiljøer. Disse nasjonale målene harmonerer rimelig godt med de målene EU har stilt opp for sitt store rammeprogram, Horisont 2020.

Et viktig fellestrekk ved disse og flere andre målformuleringer, er at universiteter og høyskoler i stadig sterkere grad verdsettes for sin evne til å utvikle, videreformidle og bidra til anvendelse av ny og *nyttig* kunnskap. Kunnskapsorganisasjoner er i denne forstand flyttet «høyere opp» i verdikjeden, og tildelt et tyngre ansvar for å levere forskning, utdanning og øvrige faglige tjenester som kan hjelpe næringsliv, myndigheter og andre aktører til å lykkes i hard konkurranse eller til å håndtere krevende

[2] Dette er nærmere behandlet under pkt 8.1

samfunnsutfordringer. UiOs nåværende faglige orientering og interne organisering gir ofte styrke i konkurransen om «åpne» midler innenfor både det norske og det europeiske forskningsrådet, men den gir også en mindre gunstig startposisjon i konkurransen om midler som er øremerket for fagovergripende og tematisk snevert spesifiserte oppgaver. Denne profilen stiller UiO overfor et strategisk veivalg. En vesentlig økning av forskningsmidler fra fremtidige europeiske rammeprogram vil kreve et sterkere engasjement i og et bedre grep om tverrfaglig forskning innenfor områder som har en sentral plass i rammeprogrammene. For noen forskningsgrupper og fagmiljøer er det en spennende utfordring, og UiO gjør klokt i å videreutvikle støttetiltak for engasjement i slike prosjekter. For flere andre fagmiljøer vil NFRs og ERCs «åpne» kilder trolig forbli de viktigste eksterne finansieringskildene i overskuelig fremtid.

En økende andel av norsk forskning finansieres utenom direkte bevilgninger fra Stortinget, og Kunnskapsdepartementet forutsetter at den andelen skal økes ytterligere. Internasjonaliseringen innebærer samtidig at universiteter og andre forskningsinstitusjoner selv blir eksponert for hardere konkurranse om forskere, forskningsmidler og interessante samarbeidspartnere. Stadig flere «brukere» av forskningsresultater orienterer seg på tvers av landegrenser og velger det de ser som det beste tilbudet. Realisering av UiOs mål om å bli et «*ledende*» universitet avhenger mer og mer av at vi lykkes med å levere faglige bidrag som er fullt på høyde med hva de sterkeste konkurrentene i inn- og utland kan tilby. Et av de konkrete målene som myndighetene har satt er å øke norsk deltakelse i EUs program Horisont 2020 med ca. 60 prosent sammenlignet med 7. rammeprogram. For å hevde seg på denne og andre internasjonale konkurransearenaer, må UiO ha fremragende fagmiljøer som kan få med sterke utenlandske partnere og sammen med dem oppnå finansiering av store og viktige prosjekter. Slike fagmiljøer skapes først og fremst av særdeles dyktige og energiske forskere med anlegg også for faglig entreprenørskap. I tillegg vil støtte fra egen institusjon ofte være avgjørende. Strategiske satsninger i tråd med hovedmålet for Strategi 2020 innebærer i denne sammenheng å identifisere og prioritere forskere/forskningsmiljøer som allerede har nådd eller har gode muligheter for å nå opp i «verdensklasse». Slik støtte vil i de fleste tilfellene innebære nedprioritering av annen virksomhet. Slike koplinger gjør det politisk vanskeligere å få til kraftsamling om færre fagmiljøer og oppgaver, noe ambisjonsnivået i UiOs strategidokument tilsier.

Institusjonens kontroll på egen faglig utvikling avhenger mye av hvilket handlingsrom myndighetene gir, blant annet gjennom styringssignaler og tildelingsbrev. UiO er dermed avhengig av ledelse som evner å påvirke myndighetene på områder der et universitet skiller seg fra ordinær statlig virksomhet. Den faglige aktiviteten skal være styrende for hvordan UiO organiserer sin virksomhet. Organisering og ledelse må imidlertid også ta hensyn til at UiO er et forvaltningsorgan, som skal ivareta ulike krav til statlig hierarkisk styring. Uavhengig av interne organisatoriske løsninger må vi eksempelvis forholde oss til overordnet regelverk, statlig finansieringssystem, rapporteringsplikt til eier og årshjul med budsjett, årsplan, etc.

Del II: Viktige generelle utfordringer

Mange av innspillene som er gitt av ulike aktører i prosessen er overlappende eller har klare forbindelseslinjer. Det har gitt grunnlag for å identifisere noen generelle utfordringer som omtales i rapportene fra alle de tre andre arbeidsgruppene.

Kapittel 4 Samhandling mellom nivåene

Et overgripende tema som går igjen i rapportene fra de tre andre arbeidsgruppene og i høringer med eksterne samarbeidspartnere og andre aktører, er at UiO sliter med å få til effektivt samspill mellom de tre øverste styringsnivåene. Denne «fellesnevneren» manifesterer seg på ulikt vis i de respektive innspillene, men hovedbudskapet fra SAB og de andre arbeidsgruppene er at bedre vertikal integrering er nødvendig *både* for å sikre at institusjonelle strategiske prioriteringer følges opp i grunnenhetenes virksomhet *og* for å stimulere og støtte opp om faglig engasjement og nye initiativ i de enkelte fagmiljøene.

Gruppe 4 anser denne *kombinasjonen* av effektiv styring ”ovenfra og ned” og stimulans av faglig videreutvikling ”nedenfra og opp” for å være den mest krevende styrings- og ledelsesutfordring UiO står overfor. I så måte er UiO i godt selskap, og det tilsier at UiO bør vise interesse for å lære også av andres erfaringer. Utfordringen blir ikke mindre ved at også horisontalt samarbeid (mellom enheter på samme nivå) om felles tiltak, lett kan ende med løsninger som er sub-optimale for UiO som institusjon. Dette gjelder bl.a. for etablering og gjennomføring av tverrfaglige studieprogrammer og forskningsprosjekter.

For tydelig å skjelne mellom styring «ovenfra og ned» og stimulans av faglige initiativ «nedenfra og opp» behandler vi de to aspektene i separate seksjoner. I den første (4.1) introduserer vi hovedkategorier av virkemidler som kan brukes for å fremme oppfølging av institusjonelle strategiske prioriteringer på fakultets- og instituttnivå. I denne seksjonen er omtalen av virkemidlene knyttet utelukkende til dette formålet. Virkemidlene kan – med små justeringer – brukes innenfor alle områdene som er dekket av de tre andre arbeidsgruppene (utdanning, forskning og tverrfaglighet). I seksjon 4.2. gir vi en tilsvarende oversikt over virkemidler som kan benyttes for å stimulere og støtte opp om faglig engasjement og nye initiativ fra de enkelte fagmiljøene. Også her gjelder at omtalen av virkemidlene er knyttet bare til dette ene formålet.

4.1. Tiltak for bedre oppfølging av UiOs strategiske prioriteringer på nivå 2 og 3

Gruppe 4 vil peke på tre ulike virkemidler som kan brukes til å fremme oppfølging av institusjonelle prioriteringer på fakultets- og instituttnivå.

En større andel av UiOs budsjett disponeres sentralt

Med nåværende rammestyringsmodell kanaliseres det meste av UiOs bevilgning ut i organisasjonen, og UiO-ledelsen har tilbake et økonomisk handlingsrom på snaut 200 millioner kroner årlig. Ut over dekning av ordinære lønns- og driftsutgifter til virksomhet på sentralt UiO-nivå, kan sentrale avsetninger brukes til minst to formål som har interesse i denne sammenheng.

Det ene er å styrke universitetsledelsens muligheter til selv å styre gjennomføringen av prioriterte tiltak. Sentral finansiering og styring er i dag standardprosedyre for tunge løft som investeringer i kostbar infrastruktur (eksempelvis laboratorier, IT-systemer). Det finnes i dag et betydelig og

voksende etterslep på vedlikehold av bygninger. I tillegg kommer at nytt avansert utstyr som regel er mer kostbart (og også mer effektivt/nøyaktig) enn det som byttes ut, og at hardere konkurranse om forskningsmidler øker betydningen av utstyr som er fullt på høyde med det konkurrentene disponerer. Disse utviklingstrekkene kan i seg selv tilsi at en høyere andel av UiOs budsjett bør disponeres til slike formål. I tillegg trenger Universitetsstyret og UiOs sentrale ledelse økonomisk handlingsrom til å følge opp utvalgte strategiske satsninger og prioriteringer. Avsetninger for dette formålet vil utgjøre en meget liten del av UiOs samlede budsjett; arbeidsgruppen tenker seg ikke at UiO skal ta over ordinære oppgaver som Forskningsrådet eller andre eksterne finansieringskilder i dag ivaretar. En økning i sentrale avsetninger vil innebære en omfordeling av *beslutningsmyndighet* i favør av nivå 1, men de største *fordelene* ved oppgradering av infrastruktur og bevilgninger til faglig-strategiske satsninger vil ofte materialisere seg lenger ”ned” i organisasjonen.

Det andre hovedformålet er å gi underliggende enheter sterkere insentiver og flere ressurser til å følge opp prioriteringer fastlagt av Universitetsstyret. Her vil aktuelle tiltak kunne være øremerket (sam)finansiering av sterkere engasjement i tverrfaglige satsninger, innføring av mer krevende undervisningsformer, eller støtte til andre (faglige) tiltak som skal realiseres på institutt- og/eller fakultetsnivå. En mer desentralisert modell vil gi enheter på nivå 2 og 3 mer direkte styring over en større andel av UiOs budsjett, og derved gi enhetene bedre muligheter for å støtte opp om initiativer fra egne fagmiljøer og ellers følge opp egne strategiske prioriteringer. Men jo mindre effektiv samhandlingen mellom de tre øverste styringsnivåene er, jo større vil risikoen ved en desentralisert modell være for tilstander av kollektiv avmakt i møtet med særlig krevende investeringer eller (tverr)faglige satsninger.

UiO trenger altså ”riktig” handlingsrom på alle nivåer. Størrelsen og innretningen på slike handlingsrom må til enhver tid tilpasses utfordringer og rammevilkår, men noen prinsipper kan tjene som veiledende for styringsorganer og ledere, for eksempel:

- Handlingsrommet på nivå 1 bør i all hovedsak brukes på store (krevende) tiltak for UiO som institusjon (på tvers av fakultetene), samt oppfølging av ”politiske/strategiske” prioriteringer.

- Handlingsrommet på nivå 2 bør i all hovedsak brukes på store tiltak på tvers av institutter (gjerne også utenfor eget fakultet), samt oppfølging av ”strategiske/faglige” prioriteringer.

- Handlingsrommet på nivå 3 skal brukes på ”strategiske/faglige/operative” prioriteringer.

I en stor organisasjon der mange budsjettenheter har betydelig autonomi, vil små reserveposter i lokale budsjetter lett addere seg til store ubrukte midler for institusjonen under ett. En måte å bedre handlingsrommet på ulike nivåer på, er derfor å skape presedens for større grad av resirkulering av ubrukte midler enn det UiO tradisjonelt har praktisert.

Universitetsstyret begrenser underliggende enheters handlingsrom gjennom direkte (regel)styring eller ved selv å beholde beslutningsmyndighet

Det rettslige grunnlaget for å «styre mer selv» er nedfelt i universitets- og høyskolelovens § 9.1.2; ”*Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar*.” Styring – ofte innenfor rammer gitt av overordnet myndighet eller fastlagt i avtaleverket – er i dag standardprosedyre på en rekke områder hvor klare kriterier, likebehandling og forutsigbarhet er viktige hensyn (eksempelvis studentopptak, personalforvaltning og innkjøp). Den strengeste avgrensningen av handlingsrommet på lavere nivåer foreligger der reglene påbyr én klart beskrevet prosedyre. En liten åpning for medbestemmelse fra fakultet/institutt foreligger der

Universitetsstyret bestemmer at en bestemt prosedyre normalt skal brukes, men samtidig åpner for unntak. Et aktuelt eksempel finnes i UiOs Reglement for tilsetting og valg av ledere ved fakulteter og enheter. I dette reglementet er valg hovedregelen, men Universitetsstyret åpner for at *det selv* kan – «*etter tilråding fra fakultet/ instituttstyret/ instituttrådet – bestemme at det skal foretas tilsetting*» (§1.2). Her foreligger ingen delegasjon av beslutningsmyndighet.[3] Et element av delegasjon ville ha foreligget hvis Universitetsstyret hadde angitt to eller flere sideordnede prosedyrer. Ved å sidestille prosedyrer ville styret ha overlatt valget mellom dem til den enkelte enhet.

Styring gjennom generelle regler eller spesifikke direktiver kan brukes også til å fremme kvalitetsstandarder i forskning, utdanning og utadrettet virksomhet. Der formålet er å sikre god lokal oppfølging av Universitetsstyrets faglige *prioriteringer* synes likevel andre virkemidler – i første rekke øremerket ressurstildeling og vertikalt integrerte styringssystemer – normalt å være mer «treffsikre» og bedre egnet til å stimulere faglig engasjement.

Samordning gjennom vertikalt integrerte styringssystemer

Med «vertikalt integrerte styringssystemer» menes her en organisering hvor ledere som arbeider med samme saksfelt på ulike nivåer har nær kontakt og klare prosedyrer for samordning seg imellom. Et aktuelt eksempel kan være tiltak for å følge opp anbefalingen fra arbeidsgruppe 1 om å etablere en «Styrket strategisk ledelse og koordinering av UiOs innsats for utdanningskvalitet». Arbeidsgruppe 4 anbefaler at dette behovet adresseres ved å utpeke en viserektor eller prorektor[4] for utdanning, med en mer aktiv rolle i utdanningskvalitet enn det prorektor i dag har som leder av utdanningskomiteen (se nærmere omtale i Del III, kap. 8). Effekten av et slikt tiltak vil imidlertid avhenge av den organisatoriske koplingen mellom innehaveren av denne lederstillingen og faglige ledere med tilsvarende arbeidsoppgaver på fakultets- og (om enn mer indirekte) på instituttnivå. Et vertikalt integrert styringssystem skal etablere en ramme for rådslagning og felles planlegging, også utenom ordinære utvalgsmøter. Det vi ser for oss er en ganske fleksibel modell, som nettopp ved å bringe ledere med operativt ansvar i de enkelte fagmiljøene i nærmere kontakt med ledere for samme type virksomhet på høyere nivåer, kan bidra både til å gi større tyngde til Universitetsstyrets og universitetsledelsens prioriteringer og til å stimulere lokalt engasjement.

I en stor og kompleks organisasjon vil det av og til oppstå usikkerhet om – og foreligge ulike oppfatninger av fordelingen av arbeidsoppgaver og ansvar. I arbeidsgruppens diskusjoner har slik uklarhet blitt lokalisert dels til møtet mellom enhetlig og delt ledelse (omtalt i pkt 6.3), og dels til etterslep i ajourføringen av oppgave- og fullmaktsoversikter etter hvert som nye regler og bestemmelser erstatter eller supplerer tidligere reguleringer. På begge disse punktene vil en nærmere klargjøring av ansvarsforhold kunne bidra til å effektivisere samhandlingen mellom nivåene (og trolig også mellom enheter på samme nivå). *Alene* vil imidlertid slike tiltak ikke kunne generere det trykket som er nødvendig for å sikre effektiv oppfølging av sentrale prioriteringer, særlig der det dreier seg om prioriteringer som ikke allerede deles i tilstrekkelig grad av de fagmiljøene som forventes å bidra.

[3] I UiOs normalregler for fakulteter har imidlertid Universitetsstyret delegert beslutninger om valg/tilsetting av dekan, prodekan og instituttledere til det enkelte fakultet (§2.1). Det humanistiske fakultet har bedt om en avklaring av hvilke regler som faktisk gjelder (brev datert 22.12.2014). Universitetsdirektøren har svart ved å vise til arbeidet med oppfølging av SAB-rapporten. Arbeidsgruppen kommer tilbake med en realitetsvurdering av dette spørsmålet i pkt. 7.1.

[4] Viserektor har en annen konstitusjonell rolle enn «prorektor», som i kraft av stedfortreder for rektor har en bred portefølje

4.2. Tiltak for bedre å stimulere og følge opp ideer og initiativ fra fagmiljøene

Gruppe 4 vil peke på fire virkemidler som kan bidra til å stimulere faglig engasjement i kjernemiljøene, og fremme «nedenfra og opp»-initiativ.

Verne om akademisk frihet

«Akademisk frihet» er en samlebetegnelse på et sett nært beslektede ideer som har det til felles at de betoner tankefrihet og ytringsfrihet som grunnleggende vilkår for søking etter sann (holdbar) kunnskap og forståelse. Den grunnleggende antakelsen er at høy kompetanse i tilnærmet fri utfoldelse vil gi de beste resultater på lang sikt. Friheten knyttes dels til den enkelte *institusjon* (institusjonell autonomi), dels til den enkelte *forsker/lærer* (individuell akademisk frihet).

I Norge har universitetenes og høyskolenes autonomi lenge vært beskyttet gjennom lovregler (universitets- og høyskoleloven) som fratar myndighetene adgang til å gi institusjonene «*påbud eller instrukser*» om «*læreinnholdet i undervisning eller innholdet i forskningen…*» og om «*individuelle ansettelser eller utnevnelser*» (§1.5.3). Akademisk frihet som rettighet for den enkelte forsker (lærer) ble lovfestet først i 2007 (§1.5.5). Ved samme anledning ble universiteter og høyskoler tillagt en *generell* plikt til å «… *fremme og verne akademisk frihet*». Samlet sett må vi kunne si at dagens lov om universiteter og høyskoler gir et tilfredsstillende *rettslig* vern mot illegitim overstyring og illegitimt press.

I det daglige virke bestemmes forskernes rom for utfoldelse ikke bare av lovregler, men vel så mye av rammebetingelser som disponibel tid og tilgang på nødvendige ressurser. Flere endringer i offentlig politikk, det sivile samfunn og forskningens egen organisering gjennom de siste 15-20 årene har påvirket disse rammebetingelsene – i positiv retning for noen, i negativ retning for andre. Kulepunktene nedenfor gir noen eksempler på slike utviklingstrekk:

- Klarere prioritering av særlig høy faglig kvalitet ved tildeling av store bevilgninger har gitt flere fremragende forskere og forskningsgrupper vesentlig bedre arbeidsvilkår mens mange andre har fått trangere kår.
- Delegasjon fra myndighetene og interne reformer av styrings- og ledelsesstrukturer har styrket norske universiteters muligheter til å skjerpe egne prioriteringer.
- Mer av forskningen skjer i dag gjennom samarbeid innenfor grupper av ulik størrelse. Det får betydning for tolkningen av *individuell* akademisk frihet.
- Et mer heterogent samfunn med et raskt voksende mangfold av (vid)åpne kommunikasjonskanaler (~sosiale medier), vil trolig skape flere og til dels nye «minefelter». Noen ytringer blir «farligere» enn de var før.

Den viktigste forklaringen på at 37 % av de norske deltakerne i en fersk internasjonal undersøkelse sier seg helt (6 %) eller delvis enig i en påstand om at deres egen individuelle akademiske frihet i forskning «… *has declined in recent years*»[5] er trolig å finne i endrede rammebetingelser. I den diagnosen ligger en forståelse av at de viktigste forsvarslinjene for (individuell) akademisk frihet i dag går ved et sett av økonomiske, politiske og kulturelle rammevilkår, innenfor så vel som utenfor U&H-sektoren.

[5] Terence Karran: "The Realities of Academic Freedom in Norway". Lysark til foredrag på Forskerforbunders forskningspolitiske seminar, Oslo, 17.11.2015.

Stimulere samarbeid innad
Både for forskning og undervisning vil velfungerende interne samarbeidsrelasjoner være svært viktig for gode resultater. De respektive enhetsledere må ha et tydelig ansvar for at enhetens organisering legger til rette for, fasiliterer og stimulerer til faglige produktive samarbeidskonstellasjoner, samt til synliggjøring av synergier og utviklingsmuligheter for fagmiljøene. UiOs enheter har i dag stort spillerom for å tilpasse slik organisering til enhetens konkrete oppgaver og behov – en fleksibilitet som vi klart vil anbefale at videreføres. Det eksisterer imidlertid trolig et stort potensiale for å utveksle erfaringer mellom enhetene om ulike virkemidler og modeller for organisering med hensyn til å gi de beste forutsetninger for et godt internt faglig samarbeid.

Som vist gjennom eksemplene nedenfor, varierer organisering mye fra institutt til institutt:

- Noen institutter er organisert i avdelinger eller faggrupper (på nivå 4), andre har ingen slik organisering.
- Noen institutter har formaliserte avdelinger/grupper, andre har ikke-formaliserte grupper.
- Av de instituttene som har en organisering på nivå 4, integrerer noen både forskning og undervisning i nivå 4-enhetene, mens andre har annen organisering for disse funksjonene.

Dette er nærmere beskrevet i rapportens vedlegg med illustrasjoner.

Disse, og andre forskjeller i instituttenes interne organisering, tyder på at det i dag er betydelig fleksibilitet i UiO som organisasjon, med stort spillerom for å utforme løsninger ut fra lokale behov.

Samordning gjennom vertikalt integrerte styringssystemer
Slike styringssystemer kan også «reverseres», dvs. brukes til å hente frem og støtte opp om ideer og initiativ *nedenfra*. Den største forskjellen vil være at grunnenhetene ikke disponerer «maktmidler» som tilsvarer de den sentrale ledelsen kan bruke for legge tyngde bak sine prioriteringer og forventninger. For å få vertikalt integrerte styringssystemer til å fungere «nedenfra-og-opp», må arbeidsformen sikre tilstrekkelig plass for drøfting av ideer og initiativ fra fagmiljøene. En måte å gjøre det på kan være å legge inn, med jevne mellomrom, faste møter der et fakultet (eventuelt et institutt) gir initiativtakerne mulighet til å presentere en skisse av et nytt og krevende forskningsprosjekt eller studietiltak. Formålet med en slik sesjon kan være å få råd og bistand til å komme i inngrep med andre potensielt interesserte fagmiljøer ved UiO, og kanskje også få tips om mulige, men mindre kjente finansieringskilder. Alternativt kan slike sesjoner legges opp som større workshops – atskilt fra ordinær saksbehandling – hvor flere enheter og forskningsgrupper slipper til. Å ta initiativ til slike tiltak bør være en naturlig del av bestemte lederroller på alle nivåer i organisasjonen, og interne budsjetter bør ha åpninger for at særlig lovende initiativer/tiltak også kan få økonomisk og/eller annen støtte til videre utvikling (se pkt. 4.1).

Prosjekt bedre forskerstøtte
I regi av UiOs sentrale administrasjon pågår for tiden prosjektet «Bedre forskerstøtte», og leder og sekretariat i gruppe 4 har vært i dialog med ledelsen av det prosjektet. «Bedre forskerstøtte» har til formål å utforme et opplegg for å tilby UiOs forskere og forskningsgrupper enklere og bedre støtte i konkurransen om eksterne midler. Dette prosjektet bygger på et sett prinsipper[6] som harmonerer godt både med SAB-rapportens vurderinger, innspillene fra arbeidsgruppene 1-3, og oppfølgingen i

[6] Prinsippene er: (1) Nærhet. (2) Forskerperspektivet skal legges til grunn. (3) Samvirke mellom eksterne og interne inntekter. (4) Samvirke mellom faglig ledelse og administrativt støtteapparat. (5) Legge til rette for tverrfaglighet. (6) God støtte både ved store og små miljøer. (7) Samspill forskerstøtte og andre støtte- og forvaltningsoppgaver

arbeidsgruppe 4. Prosjektet har utviklet en helhetlig modell for bedre og mer tilpassede tjenester for forskningsadministrasjon. I denne modellen legges det opp til etablering av felles forskerstøttekontorer på fakultetsnivå med utstrakt fagnære tjenester til forskere og forskergrupper, samt en forsterkning og tydeliggjøring av strategiske og forvaltningsmessige institusjonsoppgaver på sentralt nivå. Flere enheter på nivå 2 samles rundt felles servicetjenester som de små neppe ville fått god nok tilgang til alene. Det er allerede etablert ett felles kompetansemiljø for Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet og Naturhistorisk museum og ett felles for Det medisinske og Det odontologiske fakultet. To viktige slike felles tjenester har fått særskilt fokus; et kompetanseprogram for forskningsadministrativt ansatte og en felles nettportal for forskere.

Sammenfatning av anbefalinger i kapittel 4

Arbeidsgruppen finner at virkemidler i alle kategoriene nevnt under pkt 4.1 vil kunne bedre universitetsledelsens muligheter til å fremme mer effektiv lokal oppfølging av sentrale prioriteringer. Effekten av ett av disse virkemidlene kan i flere sammenhenger forsterkes ved å kombinere det med andre virkemidler. Eksempelvis kan en (moderat) økning i øremerkede sentrale avsetninger *kombinert med* aktiv samordning gjennom integrerte styringssystemer, bidra både ved å gi fagmiljøene sterkere materielle insentiver til å følge opp og ved å gi universitetsledelsen bedre muligheter til å «holde saken varm» og etablere en felles forståelse med fakulteter og andre involverte enheter av hvem som skal gjøre hva, hvordan og når.

De tiltakene som er beskrevet i pkt 4.2, kan ikke få samme styringseffekt som de tiltakene som er beskrevet i pkt 4.1. Denne asymmetrien er helt enkelt en konsekvens av at også UiO er bygget opp med en hierarkisk grunnstruktur. For den faglige utviklingen av universitetets forskning, utdanning og utadrettede virksomhet kan imidlertid systematiske søk etter – samt stimulans og oppfølging av – gode ideer og nye initiativ «nede» i fagmiljøene, være minst like viktig. Den store utfordringen er å få samspill og samhandling mellom nivåene til å *virke begge veier*. Denne utfordringen må møtes ved at utformingen av insentivsystemer og arenaer for samhandling stimulerer både aktiv medvirkning «nedenfra» og aktiv oppfølging fra faglig-operativ ledelse på alle nivåer. Administrative hjelpemidler som årshjul etc. bør ha velkjente innebygde mekanismer som kan fange opp hovedtrekkene i et slikt samarbeid.

Kapittel 5 Samhandling mellom ledere og medarbeidere

Universitetsledelse sett utenfra er ikke nødvendigvis det samme som sett innenfra. *Utenfra* oppfattes universitetets viktigste bidrag til samfunnet å være utvikling og formidling av forskningsbasert kunnskap. Universitetet forventes å holde høyt faglig og pedagogisk nivå i utdanning av studenter, hevde seg i forskningsfronten og i konkurransen om forskningsmidler, og bidra til å tilrettelegge forskningsbasert kunnskap slik at andre kan ta den i bruk i annen virksomhet. Fra myndighetenes og mange skattebetaleres side er det også viktig at virksomheten er effektiv, at den bidrar til verdiskaping og konkurranseevne, og at den henter inn mest mulig ikke-statlig finansiering i form av midler fra bl.a. næringsliv, forskningsstiftelser og EU. Sett utenfra er universitetsledelsens oppgave å tolke og operasjonalisere disse forventningene på en for medarbeiderne meningsfull måte, formulere overordnede mål, og sørge for at virksomheten innrettes slik at disse målene nås. Myndigheter, politiske partier og andre interessenter kan ha egne (og til dels divergerende) oppfatninger om hvilke former for organisering, styring og ledelse som gir de beste resultater. Disse oppfatningene kan være

forankret i politiske holdninger og skifte med mer overgripende endringer i synet på hvordan samfunnet i stort bør organiseres og styres, noe fremveksten av New Public Management -"skolen" illustrerer.

Sett innenfra fortoner mye seg annerledes. Innenfor et mangfoldig fellesskap vil vi finne noen som gjerne engasjerer seg i – og selv også søker – ledelsesoppgaver, og andre som ønsker å bruke det meste av sin arbeidstid på faglige oppgaver. De fleste kollegiale fellesskap utvikler egne oppfatninger om hva som er god og viktig undervisning, forskning og utadrettet virksomhet. Rammebetingelser som økonomi, administrasjon og arbeidsforhold mer generelt, oppfattes som "positivt" viktige så lenge de støtter opp om denne kollegiale forståelsen, og "negativt" viktige i den grad de oppfattes som hindringer. Medarbeidere flest ser faglige kvalitets- og produktivitetsmål som viktige – eller i det minste legitime – kriterier for prioritering av knappe ressurser, men operasjonelle mål knyttet til produksjon av studie- og publikasjonspoeng, ekstern finansiering eller andre lett målbare indikatorer må ikke «skygge for» en dypere og mer helhetlig forståelse av faglig kvalitet.[7] I dette ligger en nyttig erkjennelse for ledere, særlig på nivå 1; det er vanskelig å mobilisere bred entusiasme og stort engasjement rundt strategiske planer der slike virkemidler og indikatorer kommer i forgrunnen, og kan (mis)tolkes som viktige mål *i seg selv*. Her skiller universitetet som institusjon seg fra mange andre institusjoner i næringsliv og offentlig forvaltning, hvor ledelse og medarbeidere lettere kan samles om (operasjonelle) mål som gir god mening for begge parter. Universitetsansatte tenderer til å se det viktigste en god leder kan gjøre som å tilrettelegge gunstige rammebetingelser, herunder tilstrekkelige ressurser, for virksomhet som fagmiljøene selv utvikler, og i mindre grad som styrende for den faglige innretningen av denne virksomheten. Dette perspektivet lar seg ikke lett endre ved forandringer i ledelses- og styringsstrukturer. En reform-idé inspirert av vurderinger av hva som *generelt* ansees som hensiktsmessige, demokratiske eller organisasjonsteoretisk bedre begrunnede systemer, må også bestå en institusjonsspesifikk test: Vil denne reformen bidra til å skape bedre rammevilkår for universitetets forskning, undervisning og utadrettede virksomhet?

I den grad beskrivelsen ovenfor treffer, vil trolig ledelsens viktigste utfordring bli å bygge bro mellom disse eksterne og interne oppfatninger og forventninger. I en slik brobygging vil ledelsen stå overfor det dilemma at den sett *utenfra* skal fremstå som åpen, initiativrik og gjennomføringsdyktig i arbeidet med å innfri viktige forventninger fra myndigheter, næringsliv og det sivile samfunn, samtidig som disse forventningene i seg selv sjelden er den primære drivkraft for de medarbeiderne som skal "levere produktene". *Innenfra* møter ledelsen normalt forventninger som først og fremst gjelder rammebetingelsene for undervisning og forskning, mens engasjement utad for å skape større forståelse for verdien av nysgjerrighetsdrevet forskning, og engasjement i motivasjonsfremmende og kulturbyggende tiltak som – med en av SAB-rapportens egne formuleringer – kan "…*create an atmosphere that allows individual originality and creativity to flourish*", er en helt annen type lederoppgave. Å innfri begge disse settene av forventninger *samtidig* vil ofte være en krevende utfordring, men om vi ser universitetsledelse som samhandling på tvers av nivåene, får vi en ganske variert meny av tiltak som kan bidra. Listen nedenfor peker på noen eksempler, og er ikke ment som en uttømmende oversikt.

Anerkjenn verdien av faglig mangfold

UiO er et forskningsintensivt breddeuniversitet, med til dels meget store forskjeller mellom ulike

[7] Unntak finnes; der en indikator treffer et mål som medarbeidere flest selv holder høyt – eksempelvis vitenskapelig publisering i krevende kanaler – kan effekten av "premiering" bli betydelig større enn den rent økonomiske verdien av belønningen skulle tilsi.

fagmiljøer. Et rikt og komplekst mangfold krever tilsvarende differensiering av rammebetingelser og arbeidsvilkår for øvrig.

Klargjør rollefordelingen
De andre arbeidsgruppene har alle pekt på bedre samhandling på tvers av de tre øverste nivåene som en avgjørende forutsetning for at UiO skal kunne realisere sine ambisjoner. Som det fremgår av rapportens kapittel 4 er gruppe 4 enig i denne vurderingen. Den nærmeste kontakten og viktigste dialogen mellom ledere og medarbeidere finnes på nivå 3 eller lavere. Det er da også her medbestemmelse over forhold som gjelder egen arbeidsplass best kan utvikles. Mange institutt- og senterledere legger godt til rette for det, ofte gjennom en kombinasjon av regelmessige stabsmøter for diskusjon av spørsmål som gjelder enheten i stort, og medarbeidersamtaler for spørsmål som gjelder hver enkelt ansatt.

For ledere: Trekk forskerne med. For forskere: Trekk lederne med
En viktig tilbakemelding fra høringen med eksterne samarbeidspartnere var at de ikke så rent sjelden ”mister kontakten” med UiO etter en første samtale om nye prosjekter eller andre initiativ. Mye av forklaringen synes å bunne i at noen av UiOs interne beslutningsprosesser er mer komplekse og tidkrevende – til dels langt mer tidkrevende – enn tilsvarende prosesser hos samarbeidspartnerne er. Som det fremgår av rapportens drøfting av prosedyrer for tilsetting (pkt 7.2), ser gruppe 4 visse muligheter for å redusere omfanget av ”passiv tidsbruk” (dvs. tid hvor en sak ligger ”i mappen” i påvente av behandling i neste ledd, svar på et utestående spørsmål, eller andre bidrag). Første tommelfinger-regel som foreslås er at der initiativ (til samarbeid med eksterne partnere) tas på overordnet nivå, bør det eller de fagmiljøene som skal levere UiOs bidrag til dette samarbeidet bringes inn på et *tidlig* stadium av prosessen. I individuell akademisk frihet ligger en beskyttelse mot «beordring» ovenfra, så før en avtale om et bestemt samarbeidsprosjekt inngås, må ledelsen bringe klarhet i om det finnes tilstrekkelig interesse i fagmiljøet til å gjennomføre prosjektet (alternativt, om nye medarbeidere kan rekrutteres gjennom ekstern prosjektfinansiering). Omvendt gjelder at der en enkelt forsker, en forskningsgruppe, eller et fagmiljø vil ta initiativ til eksternt samarbeid og hvor initiativtaker ikke *alene* kan levere de(t) bidrag som forventes fra UiO, må nærmeste overordnede leder bringes tidlig inn i vurderingene.

Kapittel 6 En balansert struktur
Mangfold og heterogenitet krever differensierte løsninger for organisering og ledelse, men de ulike løsningene bør være forankret i en plattform som gir nødvendig balanse.

6.1 Organisering av fakulteter, institutter og andre grunnenheter
Gruppe 4 mener at UiO bør foreta en grundig gjennomgang av organisasjonen med vekt på å finne en struktur som bygger effektive og åpne beslutningsprosesser, herunder kortest mulig vei fra øverste organ (styret) til operativ virksomhet, samt gir kostnadseffektive og kvalitetsriktige støttefunksjoner.

Som det fremgår av vedlagte grafiske oversikt over UiOs enheter og struktur, preges organisasjonen av stor heterogenitet. Dagens fakultetsinndeling er vokst frem historisk, men har nå ligget fast siden 1996. Det største fakultetet har p.t. 1839 ansatte (fordelt på1495 årsverk), mens det minste har 57 ansatte (fordelt på 52 årsverk). Det er store innbyrdes forskjeller med hensyn til kompleksitet i miljøenes aktivitet, eksterne samarbeidsflater, økonomi, krav til utstyr/infrastruktur, undervisningsopplegg, studenttall o.l.

Gruppe 4 erkjenner at dette store mangfoldet krever rom for differensiert tilnærming til organisatoriske løsninger. Det at mangfoldet tilsier fleksibilitet utelukker likevel ikke at det kan være behov for tydeligere linjer, basert på gjennomgående prinsipper for organisasjons- og beslutningsstruktur.

En mulighet for å balansere dette bedre, er å gjøre endringer i fakultetsstrukturen. Gruppe 4 har ikke drøftet dette inngående, men er redd for at et slikt grep i seg selv ikke vil ha ønsket effekt uten at andre organisasjonsforbedringer først er iverksatt i den strukturen vi allerede har. Gruppe 4 ser imidlertid at det kan reises spørsmål ved om UiO har en fakultetsstruktur som er designet for å understøtte et fremtidig toppuniversitet.

Under fakultetsinndelingen er det foretatt en rekke instituttsammenslåinger, særlig ved Det medisinske, Det humanistiske og Det matematisk-naturvitenskapelig fakultet. Fakultetene har valgt ulikt med hensyn til hvilket ansvar og myndighet som tilligger instituttnivå, blant annet fordi instituttene har svært ulik størrelse, fra noen titalls ansatte – til flere hundre. Noen institutter er organisert rundt fagdisipliner, eller etablerte faglige fellesskap, (eksempelvis statsvitenskap, fysikk), mens andre er konglomerater av fag (eksempelvis kulturstudier og orientalske språk). Videre har noen institutter store eksternt finansierte sentre eller satsinger knyttet til seg – sentre som kan være like store som grunnenheten selv. Tilrettelegging for slike sentre krever fleksibilitet og endringsvilje hos grunnenhetene og strategisk organisering for å sikre at sentrene bidrar til instituttenes kjernevirksomhet og vice versa. Noen av instituttene er organisert i formelle 4. eller eventuelt 5. undernivåer, avdelinger, seksjoner eller grupper.

De to universitetsmuseene har oppgaver og vilkår som er ganske forskjellige fra fakultetene. Museene gir ikke undervisning (dvs. at de får ikke studiepoenginntekter), de har offentlig pålagt forvaltningsansvar til dels regulert ved eget lovverk, og er pålagt egeninntjening i form av salg og billettinntekter. Det skaper utfordringer når det gjelder faglig samarbeid innenfor så vel undervisning som forskning. Tross dette er de faglig sammensatt på en måte som gjør dem nærliggende som interne samarbeidspartnere. Museenes samlingsansvar er en omfattende og ressurskrevende spesialoppgave.

Gruppe 4 har drøftet om dette mangfoldet kan hemme UiOs faglige virksomhet. Diskusjonen har vært ført med to alternative utgangspunkter, og svarene kompletterer i noen grad hverandre. Det ene utgangspunktet vektlegger UiOs *samlede* beslutnings- og gjennomføringsevne. Forskjell i hvor ansvar og myndighet for et område er plassert, kan komplisere tverrgående samspill mellom aktørene i gjennomgående styrings- og samarbeidslinjer. Noen steder ligger eksempelvis organisering av undervisning, programansvar, fordeling av undervisningsressurser, o.l. på fakultetsnivå, mens andre har organisert det på underliggende nivåer. Det innebærer at et bestemt lederledd på en enhet kan ha helt andre oppgaver, ansvar og myndighet enn tilsvarende lederledd på en annen enhet. Slike ulikheter kan skape problemer for effektivt samspill på tvers av UiOs enheter, og det kan i sin tur svekke UiOs samlede beslutnings- og gjennomføringsevne, ikke minst når det gjelder tverrfaglig aktivitet.

Det andre utgangspunktet vektlegger enkeltmedarbeideres og forskningsgruppers mulighet for å nå frem med initiativ «nedenfra og opp». Jo mer kompleks en organisasjon er, jo vanskeligere kan det være å manøvrere seg frem i beslutningsstrukturen. Denne utfordringen er også påpekt fra representanter for UiOs eksterne samarbeidspartnere, som i samtaler har karakterisert UiOs struktur som utydelig og vanskelig å finne frem i. Det er imidlertid ganske godt belegg for å hevde at fakulteter og institutter – på samme måte som organisatoriske «satellitter» som SFF, SFI og andre sentre med stor lokal autonomi – normalt gir større rom for lokal tilpasning, faglig fornying og eksperimentering enn det en vil få gjennom en strammere styring ovenfra. Der de sistnevnte effektene prioriteres, vil sentralisering eller sammenslåing ikke være den beste funksjonelle løsning på

organisatorisk heterogenitet. Når instituttene er organisert såpass forskjellig som de er, kan det indikere at UiO i dag scorer ganske høyt når det gjelder fleksibilitet, med tilsvarende rom for å tilpasse løsninger til lokale behov.

6.2 Prinsipper for organisering på nivå 3 og under

Gruppe 4 anbefaler ikke en enhetlig måte å organisere UiOs institutter på. Gruppen tror likevel at en nærmere klargjøring av noen få felles og viktige funksjoner som organiseringen bør ivareta, kan øke bevisstheten om sammenhengene mellom prioriterte oppgaver og valg av organisatorisk modell.

Understøtte faglige mål

Instituttene bør organiseres på måter som understøtter virksomhetens faglige mål. Utforming av underavdelinger/grupper bør ta utgangspunkt i instituttenes forsknings- og/eller undervisningsaktivitet. Instituttene kan her velge forskjellig, med utgangspunkt i ulike organisatoriske prinsipper. Eksempelvis kan underavdelinger utformes med utgangspunkt i *forskningsområder* eller med utgangspunkt i *undervisningsfag*. I begge tilfeller vil en måtte sørge for at ansvar og fullmakter er avklart og tydeliggjort for alle nivåer og roller. En slik klargjøring kan være særlig viktig der ansvaret for forskning og ansvaret for undervisning er tillagt forskjellige nivåer og/eller underavdelinger.

Fremme samarbeid innad og utad

Instituttene bør organiseres på måter som fremmer samarbeid både innad og med eksterne miljøer. I og med at SAB særlig fremhevet behovet for mer tverrfaglig samarbeid både i undervisning og forskning, er det spesielt viktig at eventuell formalisering på nivå 4 ikke skaper nye barrierer for samarbeid på tvers.

I dette perspektivet fremstår de tverrfakultære satsingene som ganske ulike, sett fra instituttenes side. Fram til nå har UiO:Energi hatt som hovedstrategi å dele ut såkornmidler for å stimulere miljøer til å søke NFR/EU. Dette har de kunnet gjøre så sant ikke instituttene har satt seg imot. UiO:Norden krever sterkere forpliktelser fra instituttene og fakultetene i form av 50 % egenandel til grupper de skal støtte. Dette illustrerer to ulike tilnærminger til instituttenes deltakelse. Videre ønsker de tverrfakultære satsingene å utvikle nye undervisningstilbud. Slike tilbud kan bli verdifulle tillegg til eksisterende tilbud, men krever nært samarbeid – i både planlegging og gjennomføring – med de som sitter med linjeansvar på de aktuelle fagområdene.

Ledelse og oppfølging av ansatte

God ledelse forener strategiske føringer ut fra organisasjonens felles mål, med åpenhet og arenaer for reell medvirkning fra de ansatte. God ledelse av instituttene er ledelse som har evne og kapasitet til å se og følge opp individer og grupper slik at de utvikler seg faglig og profesjonelt og realiserer sitt potensiale individuelt og gjennom samarbeid.

Instituttene må organiseres slik at alle ansatte kan følges opp på en adekvat måte. Dette tilsier at det er større behov for formaliserte undernivåer og delegering av personalansvar på store institutter enn på små. Hvor mange en leder kan være personalleder for, avhenger av flere faktorer; aktivitetens art, grad av kompleksitet og risiko i virksomhetens aktivitet, virksomhetens kontekst og samarbeidsflater, antall ansatte i ulike typer stillinger etc. Ingen ansatt skal være i tvil om hvem som er nærmeste personalleder og det må være tydelig hva slags ansvar og myndighet denne lederen har.

6.3 Enhetlig ledelse gjennom hele linjen

UiO har i over 10 år hatt enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå, dvs. at alt ansvar, både faglig og administrativt, er samlet hos henholdsvis dekan og instituttleder. Denne modellen er ikke innført på sentralt nivå. Med dagens funksjonsdelte ledelse på UiO-nivå, med to separate styringslinjer – en faglig gjennom rektor via dekan til instituttleder – og en administrativ gjennom universitetsdirektør til dekan og instituttleder, har vi dermed en asymmetrisk modell som av mange oppleves å vanskeliggjøre dialogen om saker som kombinerer faglige og administrative spørsmål. Delt ansvar mellom rektor og universitetsdirektør kan skape tvetydighet, særlig i samspill med underliggende ledd (dekanene), i noen grad også med styret.

Jan Fridhjof Bernt viser i sine kommentarer til universitets- og høyskoleloven av 2005 til at «*Administrerende direktør er leder for det samlede administrative apparat, også hvor det er opprettet avdelinger* (dvs. fakultet) *eller grunnenheter med egne styringsorganer*. *Avdelingsdirektør* (dvs. dekan) *og administrasjonssjef ved grunnenhet er således underlagt administrerende direktørs kontroll og instruksjonsmyndighet*» (s 192). I saker som faller inn under direktørens portefølje, skal dekanene altså forholde seg til universitetsdirektøren, som i utgangspunktet da har et overordningsforhold, eksempelvis når det gjelder økonomi- og personalforvaltning, tekniske tjenester, bygningsdrift og andre administrative støttetjenester.

Arbeidsgruppen har vært i dialog med tre fakultetsdirektører med erfaring fra overgangen til enhetlig ledelse på UiOs institutt- og fakultetsnivå i 2003/2004. De var samstemte i at endringen fra to-delt til enhetlig ledelse var vellykket. Det ble vist til at enhetlig ledelse og samlet rapporteringsvei ga en mer ryddig modell med klar markering av fullmaktsforhold og et større engasjement fra dekanens side for hele fakultetets virksomhet. Blant konkrete, positive effekter av organisasjonsendringen ble nevnt større vekt på kjerneaktiviteter og mer tempo i utvikling av forskning og undervisning. Mer kvalitativ og helhetlig faglig prioritering, bedre ressursstyring, administrative funksjoner tettere på primæraktivitetene, og mindre avstand mellom faglig virksomhet og administrasjon ble også nevnt. Samtidig trakk alle frem at noen av disse effektene ble forsterket av overgangen til mindre fakultetsstyrer med eksterne representanter. Styrene ble etter dette i større grad strategiske organ med helhetsperspektiv, fremfor å være «forhandlingsarenaer» for ulike grupperinger og særinteresser. Mange av arbeidsgruppens medlemmer har bekreftet å ha tilsvarende positive erfaringer fra egne miljøer, og har særlig vist til at beslutningsstrukturen ble tydeligere.

Det er delte meninger blant medlemmene i gruppe 4 om hvor stor utfordringen med to-delt ledelse på nivå 1 er, og om hvilket grep UiO bør velge for å finne en mer velfungerende løsning. Et flertall (Amundsen, Dæhlen, Eikeset, Gornitzka, Haugsgjerd, Mjelde, Olsbye, Storsul, Taskén, Underdal) mener at dagens «to-spors»-modell gir grå-soner med uklar ansvars- og maktfordeling, og tror at erfaringene fra innføring av enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå vil ha overføringsverdi også til sentralt nivå. Flertallet anbefaler derfor at UiO innfører enhetlig ledelse også på nivå 1. Et mindretall (Andenæs, Bratberg, Graver, Lynne, Sæther) mener at dagens ordning kan fungere godt, og at eventuelle utfordringer kan adresseres gjennom tydeligere klarlegging av strategiske, politiske og operative oppgaver på nivå 1.

Slik lovgivningen er i dag - og slik den vil være dersom Stortinget slutter seg til Regjeringens forslag til endringer (Prop. 41 L 2015-2016)[8] - vil innføring av enhetlig ledelse også på nivå 1 forutsette at

[8] Lovens to alternative modeller er: 1)valgt rektor, hvor rektor er styreleder og leder av institusjonens faglige virksomhet, mens universitetsdirektør er styrets sekretær og øverste administrative leder (dvs to-delt ledelse). 2) ansatt rektor, som er

UiO går over til departementets hovedmodell der universitetsstyret får ekstern leder oppnevnt av departementet og rektor tilsettes av universitetsstyret. Arbeidsgruppen legger til grunn at spørsmålet om universitetets styringsform har konstitusjonelle dimensjoner, og følgelig må besvares ut fra en langt bredere vurdering av hvilken modell som gir UiO den beste rammen for sin virksomhet. Siden verken SAB selv eller noen av de andre arbeidsgruppene har ytret seg om det spørsmålet, har heller ikke gruppe 4 tatt saken opp til ordinær behandling. I gruppens arbeid har likevel lovens faste kopling mellom enhetlig ledelse på nivå 1 og overordnet styringsmodell gitt viktige premisser for både mindretallets og flertallets resonnementer og konklusjoner. Flere av de medlemmene som utgjør mindretallet, har eksplisitt vist til denne koplingen som et tungtveiende argument for å gå mot innføring av enhetlig ledelse på nivå 1. Flertallet har på sin side lagt til grunn at UiO ved en eventuell overgang til departementets hovedmodell vil gjøre god bruk av det handlingsrom modellen gir for selv å bestemme hvordan søke- og innstillingsprosedyrene skal utformes. En samlet arbeidsgruppe ser det som viktig at rektor, ved tilsetting, har et mandat også fra universitetssamfunnet, og viser til at det finnes flere «hybridmodeller» som ivaretar det hensynet.

Gruppe 4 har vurdert UiOs muligheter for å søke dispensasjon fra lovens § 10-3 som omhandler administrerende direktør, alternativt dispensasjon for å etablere en ordning som ikke er nærmere vurdert i proposisjonen, nemlig en kombinasjon av valgt rektor og enhetlig ledelse med ekstern styreleder oppnevnt av departementet (etter forslag fra universitetet). Gruppen anser imidlertid sannsynligheten for at en søknad om slike unntaksordninger skal bli innvilget som ganske liten. Under nåværende ordning med valgt rektor som også er styreleder, kan UiO likevel foreta en pragmatisk gjennomgang av ansvarsfordeling mellom rektor og universitetsdirektør med sikte på bedre håndtering av konkrete utfordringer som nivåene 1 og 2 har støtt på i møtet mellom to ulike modeller.

Det henvises for øvrig til rapportens kapittel 7, pkt 7.1, som drøfter nærmere spørsmål om rekrutteringsprosess for ledere.

Det er et generelt utviklingstrekk at faglige og administrative oppgaver og utfordringer er mer sammenvevd i dag enn tidligere – et eksempel er at informasjonsteknologi ikke lenger primært handler om teknologi, men om digitale verktøy og nye kommunikasjonsformer av den største betydning for hvordan det arbeides med forskning, undervisning og formidling. Det samme gjelder langt på vei også for universitetets lokaler – bygningene og bruken av dem har i økende grad en fagstrategisk betydning, i sær for utstyrstunge fag. Universitetsbiblioteket har lenge vært opptatt av at dets naturlige organisatoriske plassering er i universitetets ”faglige linje” og fikk i 2011 gjennomslag for det. Men en kunne like gjerne legge samme resonnement til grunn for plasseringen av USIT og Eiendomsavdelingen – de to andre store enhetene som gjennom sine prioriteringer og beslutninger er med på å legge viktige premisser for UiOs strategiske utvikling.

Arbeidsgruppen mener at det er behov for en gjennomgang av hvordan møtestrukturen kan justeres for i praksis å oppnå en mer enhetlig ledelse på øverste nivå. Blant annet bør det vurderes om dekanmøtet bør endres til å bli en mer tydelig faglig og strategisk rådgivergruppe for rektor. UiOs øverste ledelse, dvs. rektor og universitetsdirektør, trenger et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte ledelsen i politiske/strategiske spørsmål. Dekanmøte er et slikt organ, og vil kunne fungere bedre om deltakelse ordinært begrenses til universitetsledelsen og dekanene.

øverste faglige og administrative leder og styrets sekretær, og hvor Kunnskapsdepartementet utpeker ekstern styreleder etter forslag fra institusjonen (dvs enhetlig ledelse).

Gruppen går ellers ikke inn på hvem som bør delta i ulike typer møter eller hvor mange faste organer det er behov for.

Sammenfatning av anbefalinger i kapittel 6
Selv om UiOs mangfold krever differensierte løsninger for organisering og ledelse, så ser gruppe 4 behov for større grad av balanse i strukturen.

Gruppe 4 foreslår ingen konkrete endringer i fakultets- og instituttstrukturen, men anbefaler en grundig gjennomgang av organisasjonen, med sikte på å finne en struktur som understøtter effektive og åpne beslutningsprosesser og bygger på tydelige prinsipper for hva som skal definere de respektive organisatoriske nivåer.

Balanse er viktig også i lederstrukturen, og et flertall anbefaler at UiO innfører enhetlig ledelse på nivå 1, slik at det blir symmetri i linjen fra rektor via dekan til instituttleder. Et mindretall mener at dagens to-delte ledelse med universitetsdirektør som øverste administrative leder og rektor som øverste faglige leder bør videreføres.

Gruppe 4 anbefaler for øvrig at UiO ser nærmere på hvordan møtestruktur kan justeres for å oppnå mer balanse og effektivitet i ledelsesorganer på øverste nivå, eksempelvis om dekanmøtet bør endres til å bli en mer tydelig faglig og strategisk rådgivergruppe for rektor.

Kapittel 7 Rekruttering

I en kunnskapsorganisasjon er evne til å rekruttere høyest mulig kompetanse kritisk for realisering av faglige mål, og rekrutteringspolitikk må dermed stå høyt på UiOs agenda. Hvordan et universitet som UiO forvalter sitt personale, er en nøkkelfaktor for faglig utvikling med store ringvirkninger, ikke bare for institusjonen, men også for det forsknings- og kunnskapssystem UiO er en del av.

SAB-rapporten fremhever flere steder behovet for en mer utadvendt og ambisiøs rekrutteringspolitikk. Disse anbefalingene gjelder primært rekruttering av vitenskapelig personale. De tre andre arbeidsgruppene ser ut til å ha lagt denne prioriteringen til grunn, og har ikke på eget initiativ fremhevet lederrekruttering som et sentralt spørsmål for oppfølging i gruppe 4.

Men rekruttering handler om å få «de beste hodene», innenfor så vel forskning og undervisning som i de ulike lederrollene. Å sikre tilgang på best mulig kompetanse og kvalitet må således være grunnleggende premiss ved etablering av rekrutteringsmekanismer, uavhengig av hvilken stilling det gjelder og hvilke lederoppgaver som skal håndteres.

Gruppe 4 har merket seg at SAB oppfordrer UiO til å «ta lederskap» i arbeidet med flere og til dels krevende oppgaver. Hvis UiO skal kunne svare positivt på disse oppfordringene, kreves også mer allment lederkvalifikasjoner og ledelsesenergi som står i forhold til utfordringene. Gruppe 4 har derfor valgt å ta med også rekruttering av ledere som et eksplisitt tema i denne rapporten.

7.1 Ledere

Arbeidsgruppen har merket seg at ved de 80 ledervalgene på nivå 2 og 3 som er gjennomført ved UiO de siste 10 årene, hadde fem valg to kandidater, mens de øvrige 75 hadde bare én kandidat[9]. Forklaringen på mangelen på åpen konkurranse kan være sammensatt (omtalt senere i dette avsnittet), men valg med bare en kandidat er likevel ingen tilfredsstillende standardprosess for utpeking av ledere.

I samme periode (2005-2015) var det 92 saker med rekruttering av ledere gjennom *tilsetting* (instituttledere, museumsdirektører, senterledere). I 34 av disse tilsettingssakene var det bare en søker, mens det i hver av de øvrige sakene var flere søkere.[10]

Nedenfor omtaler gruppen kort noen enkle tiltak som kan bidra til å styrke UiO i konkurransen om de beste tilgjengelige faglige lederne.

Ved forskningsintensive bredduniversiteter av liknende innretning som UiO har utviklingstendensen de siste 20 årene vært å gå bort fra utelukkende å bruke valg i rekruttering av ledere på sentralt nivå og på fakultetsnivå. Ansatt rektor har blitt den dominerende modellen. Blant ledende universiteter i Europa er hovedbildet også systemkonsistens i den forstand at universiteter som har ordninger med tilsatt rektor også har tilsatte dekaner. Det er for øvrig blitt vanlig at rektor ansetter dekaner, og eventuelt avskjediger dem. Denne utviklingen er i seg selv ikke noe argument for endring av rekrutteringsprosedyre. Det er for øvrig innenfor dette hovedbildet stor spennvidde i hvordan rekrutteringsprosessene faktisk foregår og hvilke roller ulike styringsorgan, eksterne aktører, ansatte og studenter spiller i prosessene. Det er store variasjoner i hvordan styringsorganene er satt sammen og dermed i hvilken rolle de ulike aktørene spiller i lederrekruttering.

Noen erfaringer fra sammenlignbare universiteter er relevante for diskusjonen om rekruttering[11]. Rekruttering gjennom tilsetting innebærer for det første at man går langt i å spesifisere hva rollen innebærer og hvilke kvalifikasjoner som kreves eller forventes av den som skal rekrutteres inn. For det andre bør toppledere ved ledende forskningsuniversitet komme fra akademia, og ha fremragende akademiske kvalifikasjoner. For det tredje er medbestemmelse, forankring i den faglige staben og i universitetets misjon et nøkkelpunkt i rekruttering av universitetenes toppledere (jf. f.eks. nylige reformforslag i det nederlandske universitetssystemet).

Flere mulige tiltak

Det kan skilles mellom to varianter av valg, henholdsvis dagens modell (for rektorvalg) og en modell med aktivt søk og en innstilling fra en valgkomite. Tilsvarende kan det skilles mellom to varianter av tilsetting, henholdsvis en med aktivt søk og et mandat fra universitetssamfunnet, og en hvor det ikke kreves noe slikt mandat. Det er således slik at det mellom ytterpunktene valg og tilsetting av ledere kan tenkes forskjellige hybridmodeller med innslag både av ledelsesbasert rekruttering og velgerbasert tilslutning.

---

[9] Notat til universitetsstyret fra universitetsdirektøren av 5. august 2014

[10] Notat til universitetsstyret fra universitetsdirektøren av 15. januar og 4. februar 2015

[11] Engwall, L. (2014) 'The recruitment of university top leaders: Politics, communities and markets in interaction', 30(3): 332-343.

Goodall, A. H. (2009a) 'Highly cited leaders and the performance of research universities', *Research Policy*, 38(7): 1079-1092.

Goodall, A. H. (2009b) *Socrates in the boardroom: Why research universities should be led by top scholars*, Princeton University Press.

Gruppe 4 er samstemte i at dagens praksis for rekruttering av ledere til viktige posisjoner ved UiO trenger en gjennomgang. En slik gjennomgang bør inkludere et bredt spekter av løsninger, også ulike varianter av hybridmodeller[12]. Gruppen er opptatt av at uansett hvilken rekrutteringsmåte som benyttes, så må det presiseres hvilke kvalifikasjoner som kreves for å bekle den aktuelle stillingen. I dag vil det være utmerkede kandidater å finne til mange lederstillinger ved universitetet også i eksterne fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt. Disse har anledning til å melde seg når en stilling utlyses, men kan ikke være kandidater ved valg av ledere på lavere nivå i organisasjonen. Denne praksisen bør endres slik at UiO ikke pålegger seg selv en unødvendig og uheldig begrensning i tilgangen på kvalifiserte kandidater.

Fjerne bestemmelser som utelukker kandidater som ikke er ansatt ved den aktuelle enheten selv
Nivå 2 og 3: En slik bestemmelse finnes i UiOs Reglement for tilsetting og valg av ledere ved fakulteter og institutter. Der utpeking skjer ved *valg*, gjelder følgende (§ 6-1): «*Fast vitenskapelig tilsatte i minst halv stilling ved fakultetet er valgbare til vervet som dekan/prodekan*». Samme reglement inneholder en tilsvarende begrensning for valg av instituttleder/stedfortreder. En slik bestemmelse innskrenker tilfanget av kandidater, og står i direkte strid med SABs oppfordring om å bli mer utadrettet og «*more focused on attracting global talent*». Gruppe 4 kjenner ikke til tilsvarende restriksjoner for rekruttering til vitenskapelige, administrative eller tekniske stillinger. Små institutter med en anstrengt økonomi kan ha et berettiget ønske om å slippe unna merkostnadene som følger ved tilsetting av en leder utenfra. For fakulteter, store institutter/ sentre, og for UiO som helhet, er det imidlertid vanskelig å finne gode argumenter for kategorisk å utelukke enhver ekstern kandidat. Hvis formålet med regelen er å sikre at dekan (instituttleder) har høy kompetanse innenfor enhetens fagområde, bør reglementet stille *det* som eksplisitt krav til *alle* kandidater. – Ved *tilsetting* foretas offentlig utlysning iht. tjenestemannsloven § 2, og denne paragrafen åpner for søkere utenfra.

Nivå 1: Bestemmelsene om valg/tilsetting av rektor/prorektor åpner allerede for kandidater utenfra. Ved valg av rektor/prorektor følger en mer eller mindre tidkrevende valgkamp. Den utelukker ikke i seg selv eksterne kandidater, men for noen kan trolig aktiv deltakelse i en slik valgkamp oppleves som vanskelig å forene med forpliktelser de har i sine nåværende stillinger ved andre institusjoner. De fleste potensielle kandidater som måtte befinne seg i en slik situasjon, ville trolig finne en ordinær tilsettingsprosess lettere å forene med nåværende forpliktelser. Selv i ordinære tilsettingsprosesser finnes det likevel tilfelle der en ekstern kandidat, av slike grunner, har bedt om ikke å få sitt navn offentliggjort.

Foreta aktivt søk etter velkvalifiserte kandidater
Nivå 2 og 3: Der dekan (instituttleder) utpekes gjennom valg påbyr «Reglement for tilsetting og valg av ledere ved fakulteter og enheter» (heretter: reglementet) oppnevning ikke bare av et valgstyre som ser til at valget går rett for seg, men også av en *valgkomité* bestående av én student, én teknisk/administrativ ansatt og to vitenskapelig tilsatte fra enheten selv. Denne komiteen skal «*…sørge for at stillingsbeskrivelse gjøres kjent både for velgere og potensielle kandidater, og at kandidatene presenteres på en måte som gir velgerne et godt grunnlag for å vurdere deres kvalifikasjoner for rollen. Komiteen kan selv aktivt søke etter egnede kandidater. Komiteens medlemmer har selvstendig forslagsrett*». Valgkomiteer kan gjennomføre dette oppdraget på ulike

[12] Med «hybridmodeller» forstår gruppe 4 modeller som kombinerer aktivt søk og grundig vurdering av kvalifikasjoner med et avklart mandat fra universitetssamfunnet.

måter. Den mest åpne fremgangsmåten vil være at komiteen tidlig går ut med en invitasjon til alle ansatte og studenter som har stemmerett ved det forestående valget, om å bidra med innspill og råd.[13] I tillegg tar en valgkomite normalt kontakt med et utvalg medarbeidere (også studenter) som medlemmene anser for å kunne være nyttige rådgivere. Valgkomiteens arbeid er fullført når innstillingen foreligger. Etter at innstillingen er offentliggjort, følger en periode der ansatte og studenter kan fremme andre forslag, direkte til valgstyret. Hvis ett eller flere andre forslag fremmes, vil valg bli avholdt. Hvis ingen alternative forslag fremmes, ansees valgkomiteens forslag som bifalt. For *tilsetting* av dekan/instituttleder finnes bestemmelser om kunngjøring, innstillingsorgan og tilsettingsorgan, men ikke om aktivt, forberedende søk. UiO har erfaring med tilsetting av faglige ledere på museene og ved et flertall av enhetene på nivå 3 (institutter, sentre). En oversikt utarbeidet av sentraladministrasjonen over tilsettinger av instituttledere viser at åpne utlysninger oftest gir flere søkere (kandidater) enn valg forberedt av en valgkomité. Lignende mønstre er rapportert også fra andre institusjoner. Åpningen for eksterne søkere ved tilsetting ser ut til å være én viktig forklaringsfaktor, men også valgkomiteens arbeid – der flere kandidater vurderes, men bare én foreslås (normalt) – påvirker trolig forholdstallet ved å redusere antall interne kandidater.

I reglementet har Universitetsstyret selv beholdt kontroll med avvik fra hovedregelen om at dekaner og instituttledere skal velges. UiOs normalregler for fakulteter, § 2-1, må imidlertid forstås slik at de samme avgjørelsene er delegert til det enkelte fakultet. Dette er en uoverensstemmelse som bør ryddes av veien.[14] Gruppe 4 mener at myndigheten til å avgjøre om instituttledere skal velges eller tilsettes bør ligge på fakultetsnivå. Myndigheten til å avgjøre om dekaner skal velges eller tilsettes bør fortsatt ligge hos universitetsstyret.

Nivå 1: For valg av rektor og prorektor finnes det ingen bestemmelser om organisert og aktivt søk etter kandidater. Det finnes heller ingen eksplisitt formulerte krav til kompetanse.[15] Forslag fremmes følgelig – på eget initiativ og etter bestemte regler – av grupper av ansatte og/eller studenter.

Gruppe 4 ser aktivt søk etter (de) beste tilgjengelig(e) kandidat(er) for å være minst like viktig for rektorstillingen som det er for rollene som dekan og instituttleder (senterleder). Oppskriften på hvordan et slikt søk best kan gjennomføres vil likevel kunne avhenge av hvilken prosedyre som gjelder for utpeking. Ved *valg* kan trolig en tilpasset versjon av den fremgangsmåten som er beskrevet ovenfor for dekan (instituttleder) benyttes. Aktuelle tilpasninger vil være en bredere sammensetning av selve komiteen (for å få UiOs mangfold bedre representert, og kanskje også for å få med innspill utenfra), og en bestemmelse om tidlig å gå ut med en invitasjon til alle stemmeberettigede om å komme med innspill (se ovenfor). I tillegg må det forventes at komiteen selv aktivt søker etter egnede kandidater, også utenom UiOs egne rekker. Ved *tilsetting* blir sammensetningen av søkekomiteen og prosedyrene for å hente inn råd enda viktigere. Internasjonalt finnes det flere, og til dels ganske ulike, modeller å velge mellom – også hybrid-løsninger der «faculty» og representanter for andre grupper ansatte og for studentene medvirker direkte når den endelige beslutningen skal tas.

Man kan tenke seg to hovedformer for lederrekruttering som begge vil bidra til å styrke vurderingen av lederkandidatenes kvalifikasjoner samtidig som de sikrer legitimitet gjennom involvering av ansatte og studenter. Den første er en hybridmodell der ledere ansettes gjennom en prosess som sikrer bred involvering fra ansatte og studenter. Den andre modellen er en valgmodell som innfører elementer av eksplisitt kvalifikasjonsvurdering i valgkomiteenes arbeid.

---

[13] Disse innspillene/rådene har ikke status som offisielle forslag.
[14] Se notater fra HF (datert 22.12.2014) og Universitetsdirektøren (datert 14.01.2015).
[15] Enkelte grunnleggende kompetansekrav kan dog avledes av stillingsinstruksen.

Ansettelse med høy grad av involvering
Tilsettingsprosesser tilrettelegger godt for en systematisk og transparent gjennomgang av søkernes kvalifikasjoner. Da kan universitetsstyret, etter forslag fra en bredt sammensatt rekrutteringskomité, fastsette krav til faglig kompetanse, erfaring og personlige egenskaper som en kandidat skal fylle. Til slutt er det Universitetsstyret, etter innstilling fra en bredt sammensatt komite, som fatter avgjørelsen.

Kvalifikasjonsvurdering før valg
En alternativ modell er å innføre klarere prosedyrer for valgkomitéers arbeid slik at også disse eksplisitt vurderer kvalifikasjoner og egnethet. Man kan tenke seg en modell hvor det blant annet sikres bred involvering i søk etter velkvalifiserte kandidater, at valgkomitéen får i oppgave å fremme minst to kandidater, og at valgkomitéen skal gi en vurdering av kandidatenes kvalifikasjoner og egnethet. Valg gjennomføres på ordinær måte mellom kandidatene som stiller til valg.

En viktig del av dagens valgmodell er retten til å stille kandidater uavhengig av at de er anbefalt av en valgkomite. En utredning om en valgmodell med kvalifikasjonsvurdering bør også inkludere en vurdering av om denne retten bør opprettholdes slik at også andre enn dem som er anbefalt av valgkomiteen, kan stille til valg.

7.2 Medarbeidere i vitenskapelige stillinger

Gruppe 4 er kjent med at UiO arbeider med en ny rekrutteringsstrategi for vitenskapelig personale, og legger til grunn at strategiske aspekter ved rekruttering da ivaretas gjennom den prosessen. Vi benytter likevel anledningen til å presisere behov for at dette arbeidet gis høy prioritet og fremdrift, idet rekrutterings- og karrierepolitikk er av avgjørende betydning for realisering av overordnede faglige mål. UiO kunngjorde i 2015 nær 600[16] vitenskapelige stillinger, og det er i stor grad gjennom disse beslutningsprosessene at grunnlaget for fremtidig aktivitet legges. De mange mindre, men kritiske beslutninger om og praksis for rekruttering, utgjør viktige veivalg for fagfelt, institutt, fakultet, institusjon og kunnskapssystem. Her finner vi også en kompleks blanding av ulike føringer og muligheter knyttet til nasjonale lover og retningslinjer, finansiering, organisasjonsdemografisk profil ved grunnenhetene, samt tradisjoner og uformelle normer for hva som er passende og legitime rekrutteringsprosedyrer. I rekrutteringsprosessene til vitenskapelige stillinger foretas i praksis balansegangen mellom de ulike hensyn UiO skal ivareta. Denne praksisen er i endring, ved UiO som i andre universiteter i Europa[17] med samme innretning og misjon. Det ser imidlertid ut til at UiO har noen mer markerte utfordringer i et internasjonalt akademisk arbeidsmarked. Noen av disse utfordringene er forhold som ikke har å gjøre med organisasjons- og beslutningsstruktur ved UiO. De omtaler vi derfor ikke her. Andre utfordringer er direkte knyttet til hvordan beslutningsprosessene foregår fra utlysning til tilsetting, særlig når det gjelder tidsbruk. Komparativt sett ser UiO også ut til å ha (eller ta i bruk) relativt få organisatoriske virkemidler til å sørge for at de beste kandidater på listen faktisk tar stillingen de blir innstilt til. Det samme har vært tilfelle med UiOs organisatoriske bevissthet rundt hvordan handlingsrommet i rekrutterings- og personalpolitikken kan brukes.

Flere aktører i SAB-prosessen har bedt gruppe 4 om å se nærmere på rent praktiske

[16] Tallet inkluderer stillinger som forsker, forskningssjef, førsteamanuensis, professor, professor II, postdoktor, stipendiat, universitetslektor, førstelektor, vitenskapelig assistent, instruktørtannlege, spesialtannlege, førstebibliotekar
[17] Tatiana Fumasoli, Gaële Goastellec og Barbara M. Kehm (red.) (2015): Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives. Dordrecht: Springer.

tilsettingsprosedyrer, fordi dagens praksis[18] oppleves å hemme effektiv rekruttering. Innspill til gruppe 4 går i hovedsak på at tilsettingsprosesser ved UiO oppleves som uforholdsmessig ressurs- og tidkrevende. Gruppe 2 (forskningskvalitet) anbefalte i sitt innspill til gruppe 4 at «*Prosedyrene rundt ansettelse, herunder bruken av kallelse, bør gjennomgås med sikte på å gi enhetene ved UiO større handlingsrom i å sikre seg fremstående rekrutter. I dag fremstår regelverket som tungvint, tidkrevende og til dels stivbeint. Det er en utfordring å få til en oppmyking her samtidig som en ivaretar kravene til kvalitet i saksbehandling og formelle offentlige prosedyrer*.»

SAB er i sine innspill om rekruttering opptatt av at UiO må utvikle en mer globalt orientert rekrutteringspolitikk. I dialog med nettverket for SFF-ledere fikk gruppe 4 signaler om at UiOs regulering ikke er tilpasset en situasjon hvor global konkurranse om kandidater krever raske prosesser. SFF-lederne mener det kan medføre at UiO mister attraktive kandidater. Som eksempler på kompleks prosess med mange ledd i beslutningskjeden nevnte de rekruttering via «kallelse», og også tilsetting av professor for «faglig ledelse» (SKO 1404). Slike saker skal først behandles av senteret, deretter i instituttets organer, deretter på fakultetsnivå og til slutt avgjøres i Universitetsstyrets tilsettingsutvalg, og det fører til at det går betydelig tid fra rekruttering initieres til endelig vedtak fattes. Dette kan utfordre kandidatenes tålmodighet, særlig hvis de er vant til raskere prosesser i andre land, og/eller kandidaten samtidig har tilbud også fra andre arbeidsgivere.

Mulige tiltak

Hensikten med omstendelige rekrutteringsprosesser er å sikre kvalitet og forsvarlig saksbehandling. At flere nivåer og mange personer er involvert i bedømmelsen, bidrar til grundighet, bredt beslutningsgrunnlag, demokratiske beslutningsprosesser, og understøtter krav til saklighet. Kombinert med kandidatenes innsynsrett i bedømmelsen, fremmer dette gjennomsiktighet og tillit til UiOs prosesser, og det er viktig, både av rettssikkerhetshensyn og som konkurransefortrinn på rekrutteringsmarkedet. Gruppe 4 erkjenner at dette er hensyn som skal holdes i hevd, men reiser likevel spørsmål ved om dagens ressursinnsats i tilsettingssaker står i rimelig forhold til uttellingen. Hvis gjeldende prosedyrer dessuten har den utilsiktede effekt at UiO mister attraktive kandidater, så er forsvarlig saksbehandling liten «trøst».

Gruppe 4 tror at tidsbruk i tilsettingsprosesser avhenger mye av hvor godt hver enkelt prosess blir planlagt og strukturert, og det handler om praktisk tilrettelegging og fremdriftsplanlegging. Vi mener likevel å også se noen mulige tiltak som har sammenheng med beslutningsstruktur, hvor hensyn som gjeldende regulering er ment å ivareta, kan håndteres like godt gjennom mindre tidkrevende prosedyrer.

Strømlinjeforme tilsettingsprosess og tilrettelegge for raskere arbeid i bedømmelseskomiteer

Blant arbeidsgruppens medlemmer er erfaringen at fremdrift i tilsettingsprosesser har mye sammenheng med god planlegging og systematisk tilrettelegging. Det er forskjeller blant miljøene med hensyn til tidsbruk, og noen har med stort hell klart å korte ned prosessen, også innenfor det regel- og prosedyreverket vi har i dag. Ett eksempel er tilsetting av forskere med funksjon som forskningsgruppeledere i NCMM[19], som beskriver viktige suksess-kriterier slik:

[18] UiOs fullmakter ved rekruttering er i hovedsak delegert til desentrale nivåer. Myndighet som er unntatt fra delegering til fakultets- og grunnenhetsnivå er lagt til Universitetsstyrets tilsettingsutvalg. Detaljert oversikt over fullmaktsfordeling er nedfelt I UiOs fullmaktskart for tilsetting.

[19] Centre for Molecular Medicine

- Oppnevning av bedømmelseskomiteen før søknadsfristen er ute. Evt inhabilitet håndteres da ved at man utvider med ett medlem, og at det medlemmet fratrer behandlingen av aktuelle kandidater og endelig rangering av de samme.
- Tidsløp med komiteen legges på forhånd, med informasjon om tidspunkt for når de får søknadene, når rangering ift intervju, når innstilling må foreligge mv. Videre fastsettes også tidspunkt for intervjuer, for anbefaling til tilsettingsorgan, og for vedtak.
- Den dagen søknadsfristen går ut får søkerne brev om hvem som er oppnevnt i komiteen, videre prosess og når intervjuene er berammet (dersom de blir kalt inn) - de må da reservere denne datoen (og alle søkerne intervjues på samme dag og de holder foredrag etter hverandre)
- Det legges ned mye innsats for å lette komiteens arbeid og sørge for at dette går strømlinjeformet, både av hensyn til tidsløpet og slik at de skal ville gjøre dette igjen for UiO. Det omfatter i) grovsiling av søkerne - hvem oppfyller ikke formelle kriterier i utlysningen (misbruk av komiteen at de skal gjøre det); ii) booking av telefonmøter og iii) noe administrativ støtte til å sette sammen skriftlige dokumenter som medlemmene produserer hver for seg.

Gruppe 4 tror at mye kan vinnes ved å lære av gode erfaringer på dette feltet, dvs ved gjensidig utveksling av «beste praksis» mellom enhetene. Det har ingenting med formell organisasjons- og beslutningsstruktur å gjøre, men med samarbeid.

Gruppe 4 har også drøftet bedømmelseskomiteens rolle i prosessen. Universitets- og høyskolelovens § 6-3 (3) krever at innstilling skal skje ut fra sakkyndig bedømmelse. Komitebehandlingen skal fortrinnsvis være avsluttet innen tre måneder, men kan i mange tilfeller ta mye lengre tid. Det kan ha sammenheng med komitemedlemmenes arbeidsbyrde, men gruppe 4 tenker seg også at noe av forklaringen kan være at komiteen bruker tid på bedømmelse av et unødvendig bredt spekter av kvalifikasjoner.

Systemet med sakkyndige komiteer bygger på at faglig bedømmelse av søkernes kvalifikasjoner skal gjøres i komiteen, men konkretiserer ikke nøyaktig rekkevidde av oppdraget. Kvalifikasjonsvurdering skal foretas på et helhetlig grunnlag, som inkluderer kompetanse ut over rent vitenskapelige prestasjoner, og det kan være ulike oppfatninger om hvor langt komiteens oppdrag egentlig strekker seg.

UiO har et svært omfattende internt fastsatt regelverk som berører bedømmelseskomiteens rolle, og slik gruppe 4 forstår dette regelverket, omfatter bedømmelseskomiteens oppdrag et så bredt spekter av kvalifikasjonsvurdering at det ikke er overraskende at bedømmelsen kan ta lang tid. Komiteen skal i henhold til regelverket vurdere både vitenskapelige kvalifikasjoner, andre faglige kvalifikasjoner, pedagogiske kvalifikasjoner, kvalifikasjoner for utadrettet faglig virksomhet (formidling) og kvalifikasjoner for ledelse og administrasjon. I UiOs «Veiledning for søkere og medlemmer av bedømmelseskomiteer», pkt «D er det dessuten henvist til at også personlige kvalifikasjoner kan «*tas i betraktning av bedømmelseskomiteen dersom det materialet komiteen har tilgang til, gir grunnlag for det*». Spørsmålet er om alle disse elementene hører naturlig hjemme under komiteens ansvarsfelt, eller om andre instanser i tilsettingsprosessen kan ivareta deler av det.

Gruppe 4 anbefaler UiO å regulere nærmere hva den sakkyndige komiteen konkret skal bedømme, for å hindre at komiteen unødvendig bruker tid på vurderinger som bør høre inn under ansvaret til andre

ledd i tilsettingsprosessen. Samtidig benytter vi anledningen til å bemerke at hele det omfattende regelverket rundt tilsetting i vitenskapelige stillinger er modent for gjennomgang. Regelverket bør gjøres enklere, mer oversiktlig og lettere tilgjengelig for brukere, men dette anser gruppen som en oppgave som må knyttes til utviklingen av en ny rekrutteringspolicy for institusjonen.

Reduksjon av «passiv» tidsbruk i ukontroversielle saker

Tilsettingssaker involverer i dag kollegiale organer på flere nivåer. Prosessen innledes med faglig bedømmelse fra en sakkyndig komité med tre medlemmer. Den sakkyndige bedømmelsen utgjør faglig grunnlag for påfølgende innstilling, som i hovedsak foretas av et styre, råd eller utvalg. Endelig beslutning tas deretter av ytterligere et kollegialt organ (styre, råd eller utvalg).

Bruk av kollegiale organer innebærer mye «passiv» tidsbruk, fordi fremdrift er avhengig av tilpassing til de ulike organenes møtekalender, og mange organer har maksimalt ett møte pr måned.

I ukontroversielle saker, hvor det er enstemmighet i forberedende instanser, og ingen innsigelser fra søkere eller annen form for dissens, bør det være mulig å sluttføre behandlingen på tidligere stadium enn i dag. UiO kan eksempelvis legge innstillingsmyndighet i kurante saker til enhetlig leder.

Systemet med bedømmelseskomité bygger på at den rent faglige bedømmelsen av søkernes kvalifikasjoner skal skje i komiteen, som grunnlag for videre vurdering i UiO innstillings- og tilsettingsorganer. Det er vanskelig å se noe tungtveiende argument for at ukontroversielle bedømmelser må kvalitetssikres av et kollegialt innstillingsorgan. Innstillingsmyndighet i kurante saker bør etter vårt syn forvaltes av instituttleder hvis tilsettingsmyndighet ligger på fakultetsnivå, og av dekan hvis tilsettingsmyndighet ligger på UiO-nivå. En slik løsning gir gevinst i form av enklere beslutningsstruktur og raskere effektuering av vedtak, samtidig som det presiserer enhetlig leders lokale arbeidsgiveransvar. Prinsippet om kollegialt baserte beslutninger vil uansett være ivaretatt, både gjennom kollegialt tilsettingsorgan og bedømmelseskomiteen.

Endring av TUs mandat

I saker som behandles av Universitetsstyrets tilsettingsutvalg (TU) må det påregnes særlig lang behandlingstid, fordi det krever involvering av mange ledd, både lokalt fagmiljø, grunnenhetsnivå, fakultetsnivå og sentralt nivå. TUs portefølje omfatter i dag henholdsvis kunngjøring og tilsetting av professor for faglig ledelse (SKO 1404), kallelse til professorat, såkalte «mindretallsanker» og dissenser mellom innstillings- og tilsettingsorgan (jf tjenestemannsloven §§ 5 nr 3 og 4 nr. 5), og saker der søkere har innsigelse til fakulteters saksbehandling. I tillegg kan rektor, dekan og medlem av lokalt innstillings- eller tilsettingsorgan kreve at også andre typer saker skal behandles i TU.

Gruppe 4 legger til grunn at et tilsettingsorgans primære oppgave er å finne frem til den kandidaten som er best kvalifisert til en bestemt stilling. Universitetsstyrenivået skal i hovedsak konsentrere seg om oppgaver av overordnet betydning for UiO. Dette bør, etter gruppens mening, gjenspeiles også i TUs rolle. Mandatet bør tydeliggjøre at TUs viktigste bidrag består i (a) å ta stilling til spørsmål som krever avklaring av generelle prinsipper, kriterier eller prosedyrer for tilsettingssaker, og (b) å tjene som siste klageinstans i saker som ikke løses på et lavere nivå.

Arbeidsgruppen ser ingen gode grunner til at TU skal bruke tid og ressurser på å behandle ukontroversielle enkeltsaker; der det har vært full enighet gjennom prosessen på lavere nivå(er) og ikke foreligger innvendinger fra noen av søkerne er det trolig lite TU kan tilføre saken. Også saker som gjelder individuelle kallelser og tilsetting som professor SKO 1404, bør kunne sluttbehandles på

fakultetsnivå, med mindre saken(e) reiser spørsmål som krever premissgivende føringer fra universitetsstyrenivå. Enkeltsaker som behandles av TU bør avgrenses til spørsmål som faller inn under organets rolle som overordnet premissleverandør, dvs der avgjørelse i saken kan skape presedens for senere tilsettingssaker.

7.3 Rekruttering og karriereutvikling for yngre forskere

Gruppe 4 er kjent med at det pågår parallelle prosesser ved UiO for utvikling av ny rekrutteringsstrategi og ny karrierepolitikk. I sine drøftinger har gruppen likevel også berørt enkelte spørsmål rundt rekruttering av og tilrettelegging for yngre forskere.

Gruppe 4 slutter seg til signalet fra SAB om at "*Young researchers and scholars need more mentoring on broader career perspectives than they are currently getting*". Dette behovet er bekreftet av gruppens representanter for UiOs yngre forskere, som særlig er bekymret for at tilfeldigheter kan styre videre karriereutvikling. Det har sammenheng med mangel på tydelige rammer og premisser, som igjen begrenser muligheter for forutsigbar og realistisk karriereplanlegging. UiOs nye karrierepolitikk må dermed ta innover seg at forskere i startfasen trenger mer aktiv støtte på individnivå, og større forutsigbarhet i forhold til premissene for den konkurransen de går inn i.

Arbeidsgruppens inntrykk er at yngre forskere ikke får tilstrekkelig informasjon og klare signaler om hvordan UiO vil bygge opp og utvikle talenter. Gitt det store mangfoldet av fagmiljøer, er det vanskelig å se for seg at standardiserte strukturer kan forventes å stemme for alle, men fire konkrete behov synes å være allmenngyldige:

- forutsigbarhet i stillingsutlysninger
- gode mentorordninger
- målrettet satsing på prosjektadministrasjon
- forsterkede kanaler utenfor UiO - for forskermobilitet og for tverrinstitusjonelt samarbeid.

Det er store forskjeller internt på UiO når det gjelder *forutsigbarhet* innen rekruttering. Der noen enheter opererer med rekrutteringsplaner som er tilgjengelige for mulige søkere, er tilsvarende planer ved andre enheter uoffisielle og interne for ledelsen. For yngre forskere i etableringsfasen er forutsigbarhet et ubetinget gode, knyttet til hvilke utlysninger som kan forventes i et perspektiv noen år frem i tid. Slike stillingsplaner har høy relevans i karriereplanleggingen for yngre forskere.

Mange av behovene til yngre forskere er av samme art som for etablerte forskere, som å tilhøre ypperlige fagmiljøer understøttet av en god administrativ infrastruktur. Yngre forskere har imidlertid særlig sterke behov knyttet til *mentorordninger* og *prosjektadministrasjon*. Mentorordninger kan gi verdifull veiledning i små og store karrierevalg og gir en forpliktende forankring i et fagmiljø. God administrasjon er relevant for prosjektutvikling (som mange unge forskningstalenter er involvert i), så vel som i brobygging med eksterne samarbeidspartnere.

I tillegg mener gruppe 4 at forsterket *forskermobilitet* og eksternt samarbeid er viktig for yngre forskere. Dette er særlig viktig for de som mangler etablerte samarbeidsstrukturer internt ved UiO, men er i realiteten av relevans for alle unge forskere med ønske om å bygge kompetanse og nettverk.

Gruppe 4 har for øvrig drøftet utfordringer knyttet til en stor andel midlertidige tilsettingsforhold, særlig i forskerstillinger, og er enige om at midlertidig tilsetting bør begrenses til det som er strengt nødvendig. Vi ser at mange forskere ikke får fast tilsetting før de er rundt 40 år. Dette er uheldig, ikke bare fra et livsfase- og kjønnsperspektiv, men også fordi det innebærer at UiO ikke er i stand til å

rekruttere de beste og tilby dem en forutsigbar forskerkarriere i den alderen de fleste gjør varige valg med hensyn til bosted og valg av yrke. Gruppe 4 er kjent med at UiO arbeider for å redusere andelen midlertidig tilsatte, og at det i 2014 ble vedtatt en handlingsplan. I regi av Kunnskapsdepartementet ble det for øvrig i 2015 igangsatt en kartlegging, hvor også UiO deltok. Formålet var å finne årsaker til bruk av midlertidighet, og eventuelle fellesnevnere, som grunnlag for videre innsats med sikte på redusert bruk av midlertidighet i sektoren. Det pågår også arbeid med lov- og forskriftsrevisjoner, som kan påvirke vilkår for midlertidig tilsetting.

Sammenfatning av anbefalinger i kapittel 7

Gruppe 4 legger til grunn at evne til å tiltrekke «de beste hodene» innenfor alle stillingskategorier er av stor betydning for realisering av UiOs ambisiøse strategiske mål, og vi anbefaler at UiOs rekrutteringspraksis gjennomgås med dette som innfallsvinkel.

En samlet gruppe 4 foreslår at prosedyrer for rekruttering til stilling som rektor, dekan og instituttleder skal åpne for eksterne kandidater, sikre en reell kvalifikasjonsvurdering, og aktive søk etter kandidater. Det er delte meninger i gruppe 4 om rektor og dekan skal rekrutteres gjennom valg eller tilsetting. Alle er imidlertid enige om at ved eventuell utredning av dette spørsmålet så bør UiO også vurdere ulike varianter av hybridmodeller, som kombinerer prinsipper om åpen konkurranse, bredt anlagt søk etter kandidater, og tillitsvotum (mandat) fra universitetssamfunnet.

Når det gjelder tilsetting i vitenskapelige stillinger, så har gruppe 4 sett på rent praktiske tilsettingsprosedyrer, som med dagens regulering oppleves å hemme effektiv rekruttering. Gruppen tror at tidsbruk avhenger mye av hvor godt hver enkelt prosess blir planlagt og strukturert, men foreslår også tiltak som å legge innstillingsmyndighet i ukontroversielle saker til dekan eller instituttleder og avgrense bedømmelseskomiteens oppdrag**.** Videre foreslås det å endre mandatet til Universitetsstyrets tilsettingsutvalg, slik at det organet kan konsentrere seg om spørsmål som krever prinsipielle avklaringer, i tillegg til å være siste klageinstans.

For øvrig presiserer gruppe 4 betydningen av at UiOs pågående prosess med utforming av ny rekrutteringsstrategi og karrierepolitikk gis høy prioritet.

Del III Innspillene fra arbeidsgruppene 1-3, koblet opp mot vurderinger fra gruppe 4

I møtet mellom gruppe 4 og Universitetsstyret midtveis i prosessen, ba styret spesielt om at innspillene fra gruppene 1-3 ble eksplisitt vurdert av gruppe 4.

For å tydeliggjøre hvordan gruppe 4 svarer ut «bestillingene» fra gruppene 1-3, har vi i rapportens kapittel 8, 9 og 10 lagt inn skjematiske oversikter, hvor innspill fra de respektive gruppene er systematisert. I den skjematiske oversikten er det angitt en del kryss-henvisninger, der det er overlapping eller forbindelseslinjer mellom forslag til ulike innspill om utfordringer.

Når det gjelder innspillene fra gruppe 3, legger gruppe 4 til grunn at tverrfaglighet ikke er et mål i seg selv, men et virkemiddel til økt kvalitet i forskning og utdanning. Utfordringer knyttet til tverrfaglighet er derfor i stor grad integrert i de vurderinger gruppe 4 har gjort av områdene utdanning og forskning. SAB fremhever imidlertid tverrfaglighet som en dimensjon ved UiO der utviklingspotensialet er særlig stort og mener institusjonen bør arbeide med dette på en annen og mer bevisst måte fremover. Gruppe 4 har ikke mulighet til å gå grundig inn i dette, men har merket seg at det i Årsplan 2016-18 står *"Det skal avklares hva som skal kjennetegne strategiske, tverrfakultære satsinger ved UiO og hvordan tverrfaglig virksomhet i mindre skala skal stimuleres. Det skal iverksettes kartlegging av systemiske og organisatoriske hindringer for tverrfaglig virksomhet med sikte på å fjerne disse raskest mulig"* Dette er arbeidsoppgaver som gruppe 4 ser som viktige forutsetninger for at UiO skal komme videre med utvikling av tverrfaglighet.

Kapittel 8 Utdanningskvalitet

En av ambisjonene i Strategi 2020 er at UiO skal tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale lærestedene. Det fordrer stort engasjement i alle ledd av UiOs utdanningskjede.

Slik gruppe 4 forstår hovedsignalene fra gruppe1, så mener de at UiOs utdanningsfelt hemmes av for lite helhetlig og koordinert styring, utydelig toppledelse og svak vertikal samhandling. Det er nærliggende å tolke situasjonsbeskrivelsen fra gruppe 1 slik at UiO i stor grad har valgt å «outsource» utdanningsfeltet til fakultetene, og at UiO-ledelsens reelle engasjement på dette området oppleves som begrenset. Det gir i så fall grunn til bekymring, fordi det kan svekke UiOs samlede handlekraft og effekten av styring som virkemiddel til måloppnåelse på utdanningsområdet.

Gruppe 4 mener at mange av de svakheter som gruppe 2 påpeker, kan håndteres gjennom å utnytte eksisterende strukturer mer aktivt og bevisst, men ser også behov for enkelte formelle endringer.

8.1 Konkrete forslag

Innspill fra gruppe 1	Vurderinger fra gruppe 4
Et tydelig ansvar for utdanningskvalitetsarbeid i UiOs faglige toppledelse	Det er forbindelseslinjer mellom de tre første innspillene fra gruppe 1, og de er derfor behandlet samlet. Gruppe 4 anbefaler en sterkere gjennomgående «studie-

Innspill fra gruppe 1	Vurderinger fra gruppe 4
Styrket strategisk ledelse og koordinering av UiOs innsats for utdanningskvalitet	styringslinje», med forankring på alle ledelsesnivåer, og foreslår virkemidler som: • Institusjonalisering av rolle som ansvarlig for utdanning i rektoratet, enten som viserektor eller prorektor • Presisering av videre rollefordeling[20] i «studiestyringslinjen», • Mer aktiv involvering av student-tillitsvalgte i styring og ledelse[21],
Økt kapasitet for kvalitetsutviklingsarbeid	
Etablere en plattform som støtter opp om tverrfaglige og ekstraordinære utdanningsinitiativ	Det er naturlig at dette er et sentralt punkt i årsplanoppfølgingen som er omtalt innledningsvis i Del III av rapporten.

8.2 Utdypende kommentarer

Måten vi organiserer oss på skaper fokus. Dersom UiOs organisering gir inntrykk av at utdanning har begrenset styringsinteresse på institusjonsnivå, så vil det påvirke våre holdninger til utdanningsfeltets betydning, og det kan redusere utdanningsvirksomhetens status og legitimitet.

UiO er en stor og heterogen institusjon – med et svært omfattende og mangfoldig studietilbud. Mangfoldet og kompleksiteten krever differensiert styring og lokal skreddersøm, men gruppe 4 viser til at alle UiOs enheter også inngår i et felles system med kollektivt utdanningsansvar, og sammen skal bidra til realisering av institusjonelle mål. En felles utdanningsvisjon er et grep for å synliggjøre disse målene på et overordnet nivå, men det konkrete innholdet som operasjonaliserer dette, må utvikles lokalt.

Sentral styring og ledelse må fremme en helhetlig tilnærming til UiOs fellesoppgaver og -ansvar også på utdanningsområdet, men utformet i nært samspill med kjernemiljøene.

De observasjoner som er gjort av gruppe 1 tilsier at dagens ordning med prorektor som leder av utdanningskomiteen ikke sikrer nødvendig forankring av utdanningsfeltet i UiOs toppledelse. Gruppe 4 anbefaler derfor et sterkere ankerfeste ved at UiO institusjonaliserer rolle som viserektor for utdanning, med overordnet ansvar for UiOs samlede utdanningsvirksomhet. Samtidig vil rollen kunne ha en viktig ekstern dimensjon, i form av ansvar for å fronte UiOs utdanningsvirksomhet utad. Ansvaret foreslås fortrinnsvis knyttet til en viserektor-funksjon, fordi det er en annen konstitusjonell rolle enn prorektor, som i kraft av stedfortreder for rektor har en bred portefølje. Som viserektor kan rollen i større grad rendyrkes til utdanning som primært virkefelt, - slik at vi får kontinuerlig «commitment» på dette området.

[20] Konkret ansvars- og myndighetsområde bør spesifiseres i funksjonsbeskrivelse.

[21] Gruppe 4 har fått innspill fra studentrepresentanter om deres opplevelse av innflytelse, og da ble det særlig etterlyst mer styreopplæring og sterkere involvering i styring og ledelse, mer aktiv inkludering og uformelle møteplasser, og tydeliggjøring av studentorganers høringsrett.

Ambisjonen må være sterke tverrgående allianser mellom faglige kjernemiljøer og strategiske styringsorganer, med en tydelig «studie-styringslinje» gjennom alle ledelsesnivåer, - fra rektorat, via dekanat til instituttleder, og videre til operative ledere som studieprogramleder, undervisningsleder, studieleder. Det strategiske og koordinerende ansvar skal ligge på institusjonsnivå, og det operasjonelle og faglig-pedagogiske ansvar forankres i fagmiljøene.

Studentrepresentanten i gruppe 4 har foreslått å innføre 30 frie studiepoeng i samme semester, for å styrke mulighetene for utvekslingssemester eller for å ta emner innenfor et annet fagområde. Dette er et godt eksempel på tema for diskusjon og nærmere avklaring i en gjennomgående "studiestyrings-linje" i organisasjonen ledet av en i rektoratet, med utdanningskvalitet ved UiO som sitt ansvarsområde. Så skal selvsagt beslutninger fattes der de hører hjemme for den enkelte sak, men arbeidsgruppen tror en styrket vertikal samordning vil gi et bedre grunnlag for å fatte beslutninger/gjøre endringer lokalt eller for UiO som helhet.

Utdanningskomiteens medlemmer, og da særlig studiedekanene, skal sørge for formidling av både «ovenfra og ned»-signaler, for å sikre gjennomslag for institusjonelle prioriteringer, og «nedenfra og opp», slik at lovende faglige initiativ identifiseres og får utviklingsmuligheter. Dette krever gjennomgående linjer, som sikrer at signaler forplanter seg i hele kjeden. Lokal organisering kan variere avhengig av særpreg ved det enkelte fakultet, men tett involvering av nøkkelroller som instituttleder, programleder, studieleder, undervisningsleder er uansett grunnleggende vilkår. NIFU arbeider for tiden med en gjennomgang av hvordan flere av institusjonene i U&H-sektoren definerer og benytter disse ulike rollene, og UiO er med som case her. Dette forventes å gi UiO et konkret underlag for å se nærmere på egen praksis, når NIFU har fullført sitt prosjekt.

Gruppe 4 ser for øvrig også behov for tydeligere kobling mellom formell beslutningsstruktur og rådgivende organer, dvs. presisering av hvordan rådgivende strukturer skal spille sammen med formell ledelses- og styringslinje, også innad på fakultets- og instituttnivå. Eksempelvis bekrefter utdanningskomiteens funksjonsbeskrivelse at komiteen «*skal være del av forberedelsen av utdannings-saker som behandles i UiOs organer*», men formell status og grensedragning mot for eksempel dekanmøtets rolle er uklar. Det tilsier behov for presisering.

I innspillet fra gruppe 1 bemerkes også at «nærhetsmodellen», som ble innført under IHR-prosessen, forutsetter at «*det er fagmiljøene som skal styre og ta initiativ*», og at omorganiseringen under IHR kan «*ha ført til at noe av kommunikasjonen og koordineringen knyttet til gjennomføring av utdanningskvalitetsarbeid er blitt svekket*». En viserektor, eller eventuelt prorektor, for utdanning, med aktivt ansvar for hele UiOs utdanningsfelt, vil trenge en viss administrativ assistanse, men denne funksjonene vil skille seg fra arbeidet til Avdeling for fagstøttes rolle, som etter «nærhetsmodellen» har fått en rendyrket *tjenesteytende* rolle for fagmiljøene. Gruppe 4 ser det ikke som del av sitt oppdrag å gå nærmere inn på rent administrativ organisering. Vi vil likevel påpeke at IHR-prosessen hadde et ensidig administrativt fokus. Strategi 2020 forutsetter at «*UiOs administrative ressurser skal benyttes slik at kvalitetseffekten for forskning og undervisning er størst*». Den faglige virksomheten skal være styrende for valg av administrativ innretning, og hvis UiO velger sterkere sentral forankring av arbeid med utdanningskvalitet, så kan det få konsekvenser også for administrativ organisering.

Gruppe 4 har også kort diskutert fordeler og ulemper ved høyt studenttall, men anser det ikke som fruktbart å se på muligheter for å redusere studenttallet. Det har blant annet sammenheng med rammebetingelsene/finansieringen av studieplasser, men ikke minst samfunnsansvaret UiO har for å tilby utdanning. Gruppen vil imidlertid peke på betydningen av å allokere tilstrekkelige ressurser til første året på bachelornivå. Frafallet er høyt det første året og det er få fakulteter som i dag praktiserer

faglig oppfølging på individnivå i stor skala. Større satsing på oppfølging det første studieåret kan bidra til å bedre studentenes læringsmiljø, og ha positiv effekt på gjennomstrømning.

Kapittel 9 Forskningskvalitet

Realisering av UiOs ambisjoner om å bli *«et ledende forskningsuniversitet»* forutsetter slagkraftige forskningsmiljøer som hevder seg i internasjonal konkurranse. Det krever ulike former for støtte og stimulering av miljøer som har potensiale for å bli verdensledende.

Hovedinnspillet fra gruppe 2 er at det er behov for mekanismer som sikrer samhandling mellom UiOs tre øverste nivåer i forskningsstrategiske saker, slik at institusjonelle strategiske prioriteringer gjenspeiles i grunnenhetens ressursprioritering. Gruppe 2 fremhever at «*Uten at UiO lykkes med dette, er det hensiktsløst å forsøke å drive en samlet innsats for heving av forskningskvaliteten*», og gruppe 4 tolker det som at de mener dette er den mest kritiske utfordringen knyttet til forskningskvalitet.

9.1 Konkrete forslag

Innspill fra gruppe 2	**Vurderinger fra gruppe 4**
Det må implementeres mekanismer som sikrer samhandling mellom UiOs tre øverste nivåer i forskningsstrategiske saker, slik at institusjonelle strategiske prioriteringer gjenspeiles i grunnenhetens ressursprioritering.	Gruppe 4 tror at mer målrettet satsing på forskningskvalitet kan oppnås gjennom en kombinasjon av sterkere materielle insentiver og mer strukturerte samarbeidsrelasjoner. Vi foreslår å: • Institusjonalisere rolle som ansvarlig for forskning i rektoratet[22] • Presisere rollefordelingen mellom nivåene Forslaget om å institusjonalisere rolle som ansvarlig for forskning i rektoratet, er parallell til forslaget i pkt 8.1 om etablering av en slik rolle for utdanning. Målet er å få sterkere forankring av arbeidet med forskningskvalitet på sentralt nivå ved UiO, samtidig som rollen vil kunne ha en viktig ekstern dimensjon, i form av ansvar for å fronte UiOs forskningsvirksomhet utad. Rollen kan enten knyttes til prorektor eller til viserektor, men disse funksjonene har som nevnt tidligere i rapporten, ulik konstitusjonell rolle.
Prosedyrene rundt tilsetting, herunder bruken av kallelse, bør gjennomgås med sikte på å gi enhetene ved UiO større handlingsrom i å sikre seg fremstående rekrutter.	Rekruttering til vitenskapelige stillinger er behandlet særskilt under rapportens pkt 7.2, hvor gruppe 4 foreslår: • Reduksjon av «passiv» tidsbruk i ukontroversielle saker • Endring i mandatet til universitetsstyrets tilsettingsutvalg (TU) • Presisere grensene for bedømmelseskomiteers oppdrag

[22] Gruppe 4 viser til at UiO nå har viserektor for EU og innovasjon, og dermed allerede har gått i denne retningen.

Innspill fra gruppe 2	Vurderinger fra gruppe 4
Beslutningsstrukturen vedrørende internasjonalt samarbeid bør gjennomgås.	Gruppe 4 er gjort kjent med at brorparten av samarbeidsavtalene på UiO-nivå gjelder studentutveksling. Internasjonalt forskningssamarbeid utvikles i hovedsak på forsker/forskergruppenivå, og gruppe 4 tror det er en hensiktsmessig fremgangsmåte, med mindre prosjektet/programmet forutsetter økonomisk eller annen bistand fra UiO sentralt eller fra ett eller flere fakulteter. Vi har derfor ikke funnet grunn til å foreslå endringer.
UiO må utvikle en organisasjonsstruktur som tar bedre vare på stipendiater og postdoktorer.	Spørsmålet er omtalt under pkt 7.3. Gruppe 4 forutsetter for øvrig at dette adresseres i den prosessen som nå pågår ved UiO om karriereutvikling for vitenskapelig personale, der bl.a utredningen om karriereutvikling som i fjor ble gjennomført i regi av UHR vil være et viktig fundament.
Det må implementeres en organisasjons-struktur for forskerstøtte.	Gruppe 2 bekrefter selv at "*Dette er for så vidt underveis i prosjektet «Bedre forskerstøtte», men spilles inn her fordi det bør tas med i en helhetsvurdering.*» Gruppe 4 har vært i dialog med prosjektledelsen i «Bedre forskerstøtte», og konstaterer at innspillet fra gruppe 2 om forskerstøtte følges godt opp gjennom den prosessen.

9.2 Utfyllende kommentarer

Gruppe 4 ser, i likhet med SAB, to viktige premisser for organisering av en struktur som fremmer faglig kvalitet. Det ene er at *"the commitment of individual scholars and individual teams of researchers is cruicial"*. Det andre er at institusjonsnivået må ta en stor del av ansvaret for *"the provision of the architecture or platform necessary for the implementation of such researcher-driven initiatives*".

Forskning initieres og organiseres på ulike måter, avhengig av rammevilkår, karakteren på fag/disiplin, utviklingsdynamikk, ulike oppfatninger av hva som er viktige prioriteringer, ulike syn på strategiutvikling og målsettinger. Noen prosjekter inngår i en overordnet faglig strategi, mens andre igangsettes ensidig ut fra forskeres egen vurdering av faglig potensiale.

Forskningsstrategiske satsinger ved UiO initieres i hovedsak på to måter;

1) forskere får gjennomslag på søknader om ekstern finansiering (SFF, SFI, FRIPRO, ERC grants, Horisont 2020). Dette fungerer i hovedsak som en "nedenfra og opp"-prosess.

2) UiO-interne prosesser der forskningsmidler fordeles til brede satsinger eller konsentreres til færre områder. UiO:Livsvitenskap, UiO:Energi, og UiO:Norden er tre slike områder på UiO-nivå, mens en konsentrasjonsprosess, som eksempelvis endringsmiljø-prosessen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, legger rammer for en åpen prosess. Begge disse kan ses på som en kombinasjon der "ovenfra og ned"-delen setter rammer for forslag fra forskningsmiljøene som foreslår forskningstema "nedenfra og opp".

UiO praktiserer i dag utstrakt rammestyring i budsjettfordelingen, hvor det meste av de statlige midlene fordeles ut nesten uten øremerking. I likhet med gruppe 2 ser gruppe 4 risiko for at det kan hemme realisering av satsinger. Gruppe 2 illustrerer dette ved å vise til at «.. *hoveddelen av ressursene ligger under enhetene og vesentlig mindre kontroll er på sentralt nivå enn andre*

institusjoner det er naturlig å sammenligne seg med. Det vil si at med mindre enheter på nivå 2, 3 og kanskje til og med 4 i organisasjonen selv har ambisjoner om å heve sin forskningskvalitet, vil effekten av strategiske tiltak fra høyere nivåer (1 og 2) antakelig være vesentlig mindre enn ønsket».

SFF-ledere har etterlyst en mer proaktiv holdning i forhold til tilslag på senter-etablering, og foreslått en ”task-force” i Eiendomsavdelingen, slik at nødvendige tilpassinger av bygningsmassen kan gjennomføres raskt etter at tildelingene er klare. En modell hvor midler kanaliseres mer direkte fra sentralt nivå til enkeltstående satsingsområder, bør kombineres med det som tidligere i rapporten er definert som «vertikalt integrerte styringssystemer». Satt sammen vil økning i øremerkede sentrale avsetninger kombinert med aktiv samordning gjennom integrerte styringssystemer, kunne gi fagmiljøene både sterkere materielle insentiver og mer tilfredsstillende samarbeidsrelasjoner, med gjensidig forsterkende effekt. Et godt vertikalt integrert styringssystem må også brukes til å hente frem og støtte opp om ideer og initiativ *nedenfra*. Fakulteter og institutter må legge til rette for at initiativtakere (enheter, forskningsgrupper el. l.) gis mulighet til å presentere ideer, og de må etablere arenaer som sikrer at fagfolk selv får en reell mulighet for å påvirke utvikling av eget fag/ disiplin.

SAB fremhever at ”*Competition fosters excellence*”, men stiller spørsmål ved om UiO fullt ut erkjenner konkurranse-elementet som driver i realisering av faglige mål. Sterkere grad av sentral prioritering av ressurser, vil også kunne stimulere utviklingen av en sterkere prestasjons- og konkurranseorientert kultur, tilsvarende det vi ser i konkurransen om forskningsmidler fra eksterne kilder. Dersom UiO velger å eksempelvis forfordele prosjekter som peker seg ut med særlig stort potensiale, så innfører vi en form for konkurranse som medfører forskjellsbehandling. Det forutsetter legitimitet for ulikebehandling, og gruppe 4 forutsetter derfor at slik konkurranse skal være basert på åpenhet, forutsigbarhet og klare kriterier for hva som skal ligge til grunn for eventuell fordeling av sentralt avsatte midler. Med det forbeholdet, tror gruppe 4 at konkurranse om midler i seg selv kan stimulere til kvalitetsløft. Å nå opp i konkurranse om midler, krever motiverte forskere som ser de store mulighetene i det å vinne fram, og det gir vekstvilkår for god forskning. Alle vil ikke vinne frem, men alle kan ha utbytte av selve prosessen, fordi det å posisjonere seg inspirerer til å tenke kreativt og sette sin forskning inn i nye sammenhenger.

Arbeidsgruppens inntrykk er at modellen med ekstern-finansierte sentre (SFF/SFI/SFU og andre) i hovedsak fungerer godt og de er alle innlemmet i den ordinære organisasjonsstrukturen innenfor et vertsinstitutt. Modellen forutsetter god dialog instituttleder-senterleder og at de lokale forskjellene som skapes av ulikt finansieringsnivå, behandles med omtanke. Ved senterdannelse må mye vekt legges på “nedenfra og opp”, og det må være en engasjert senterledelse som tar aktivt eierskap, mens «ovenfra og ned» har stort element av praktisk og administrativ tilrettelegging.

UiOs interne sentre er en mer heterogen masse, dannet på forskjellige måter («ovenfra og ned»-strategi, «nedenfra og opp», flaggskip, nasjonale sentre osv). Ved noen er deltakerne UiOs ordinære ansatte, mens andre rekrutterer særskilt. Modell for forankring i UiO-strukturen kan variere, avhengig av oppdrag. Viktig suksessfaktor er at senterets leder har klart mandat og myndighet, for å sikre autonomi og gjennomføringskraft. Initiativet må dessuten ha nivå og omfang som gjør det attraktivt for faglig personale å satse sin karriere/kompetanse på dette i et lengre perspektiv. Eksempler på store og vellykkede sentre ved UiO er Bioteknologisentret og Senter for materialvitenskap og nanoteknologi (SMN), som begge startet som strategiske satsninger på institusjonsnivå. Andre kan være initiert på lokalt nivå.

En viktig driver er såkalt «fun factor», dvs. at forskere ser det som meningsfylt å legge inn den innsats som kreves for å produsere forskning i verdensklasse. Da er tilgang på tilstrekkelige ressurser et viktig

moment. I tillegg kreves det stimulerende og understøttende ledelse, som evner å bidra til at lovende forskning identifiseres og gis utviklingsmuligheter.

UiO vil i økende grad bli avhengig av å nå frem i prosjektsøknader, og fordeling av midler vil i fremtiden bli stadig mer basert på konkurranse. Gruppe 4 erkjenner at denne utviklingen treffer ulike deler av virksomheten i ulik grad og på ulike måter. Det kan være behov for «bølgebrytere» mot et scenario der "endringsdyktighet" drives frem gjennom kapitaltunge prosjekter og strategisk styring. Disse «bølgebryterne» handler dels om UiOs samfunnsoppdrag og forvaltning av faglig bredde gjennom forskning og undervisning. Men det handler også om at svært mye fremgangsrikt forskningsarbeid kommer fra småskalaprosjekter drevet frem av dyktige forskere selv. Da kan eksempelvis en ordning som ”småforsk-midler” ha stor betydning for effektiv knoppskyting av fremgangsrik forskning.

Kapittel 10 Tverrfaglighet

Forskning på høyt nivå er i kontinuerlig utvikling, og det samme er anvendelse av forskningsbasert kunnskap i produktutvikling og annen samfunnsvirksomhet. Viktige fremskritt gjøres ofte gjennom grenseoverskridende kopling av hypoteser, metoder eller funn fra to eller flere etablerte disipliner. I slike prosesser blir grensene mellom disipliner mindre skarpe og evnen til å søke i grenseflater og på tvers av tradisjonelle grenser viktigere.

Tverrgående samarbeid for å kunne besvare faglig sammensatte spørsmål, viser seg også stadig mer avgjørende for hvilke miljøer som når opp i konkurranse om eksterne forskningsmidler, også på ”åpne” arenaer. I en fagtradisjon som langt på vei bygger på inndeling i disipliner, vil realisering av ambisjoner om mer tverr- og flerfaglig aktivitet forutsette aktiv stimulering av initiativ der fagmiljøer kan utnytte hverandres konkurransefortrinn.

SAB fant at UiO i dag mangler det strategiske rammeverket, den organisatoriske fleksibiliteten, og den internkulturen som skal til for å videreutvikle ambisiøs tverrfaglig virksomhet på det nivået som forventes av et universitet med UiOs ambisjoner – «*truly integrated interdisciplinarity*». I SABs vurdering av UiO langs 10 ulike dimensjoner er ”*disciplinarity/ interdisciplinarity*” det profilområdet hvor UiO har lengst vei å gå fra nåsituasjon til ønsket situasjon. Nye initiativ utvikles for langsomt og er for tungt forankret i enkeltdisipliner. Mangelfull strategisk avklaring av mål og virkemidler, stivhet i selve organisasjonen og kulturelle barrierer (silotenkning) gir ikke UiO den energi og det handlingsrom som er nødvendig for å realisere egne ambisjoner. For å komme videre må UiO, etter SABs mening, kombinere sterkere og klarere målrettet støtte til idéutvikling ”nede” i fagmiljøene med oppbygging av et fåtall institusjonelle satsninger av større format. Oppgavene spenner altså fra strategisk klargjøring av mål, ambisjoner og prioriteringer, via organisering og ressurstildeling, til mer allment å stimulere interessen for disiplinoverskridende faglig arbeid.

Gruppe 3 ga SAB rett i denne vurderingen. Diskusjonene i gruppe 4 har også fått frem at det er lett å undervurdere den tid som skal til for å utvikle genuint tverrfaglig forskning og utdanning. Livsvitenskapssatsingen ved UiO er et eksempel – dette er arbeid som allerede har pågått i mer enn 10 år, og som tiden først nå er moden for å konkretisere og organisere i fastere former.

10.1 Konkrete forslag

Innspill fra gruppe 3	Vurderinger fra gruppe 4
Vurdere hvordan en mer systematisk håndtering av overordnede styringsbehov bygges inn i styringssystemet	Gruppe 4 ser forbindelseslinjer mellom de fem første innspillene fra gruppe 3, og de er derfor behandlet samlet. Gruppe 4 tolker samtidig disse utfordringene som sammenfallende med flere innspill for henholdsvis utdanningskvalitet og forskningskvalitet (se kap 8 og 9). Her nøyer vi oss med å peke på flg tiltak som kan ha særlig interesse i denne sammenheng: • Presisere rollefordeling mellom nivåene • Etablere vertikalt integrerte styringssystemer Rollefordeling og klargjøring av ansvar mellom nivåene er nærmere omtalt under pkt 10.2, Utfyllende kommentarer
Overordnet styring bør bedre enn i dag påse at organisasjonen som helhet, inkl dens styringssystem og insentivstruktur har på plass slike prosesser og mekanismer	
Vurdere hvordan helhetlig og fagstrategisk ledelse og rådgivning kan sikres kapasitet og tydeligere forankring på institusjonsnivå og i faglig toppledelse: dvs se på topplederfunksjon og på organ for strategisk rådgivning	
Adressere behovet for en helhetlig vurdering av finansieringssystemet for tverrfaglig virksomhet – budsjetteringsrutiner, ressursfordelings-mekanismer	
Se på hvordan linjelederansvaret best kan tydeliggjøres og plasseres. Vektlegge instituttlederansvaret/rollen	
Behov for klarere strategisk grep om ambisiøse tverrfakultære satsingsområder, inkl. internorganisering og ledelse av medvirkende grupper/miljøer	Gruppe 4 viser til at det i årsplan 2016-2018 er lagt opp til at UiO skal avklare «*hva som skal kjennetegne strategiske tverrfaglige satsinger ved UiO og hvordan tverrfaglig virksomhet i mindre skala skal stimuleres*». Gruppen ser dette som et meget viktig arbeid for å gi tverrfaglig virksomhet det løftet UiO ønsker å få til. Samtidig bør det være et mål at tverrfaglig satsing også skal utvikle nye utdanningstilbud.
Vurdere felles prinsipper og modeller for tydelig og egnet organisering av store tverrfakultære satsinger og tilsvarende for organisering av tverrfaglig virksomhet av mindre format	Gruppe 4 anbefaler noen enkle «tommelfingerregler» for bruk av sentrale satsinger som forskningsstrategiske virkemiddel, se nærmere konkretisering under pkt 10.2, Utfyllende kommentarer
Se på systemendringer og regelendringer som bør vedtas fjernet (Eks meritteringssystem, stillingsstruktur, regelverk for studieprogrammer etc.)	Gruppe 4 er kjent med at denne utfordringen allerede følges opp gjennom parallell prosess ved UiO, som ledd i forbindelse med oppfølging av årsplantiltak om at «*Det skal iverksettes kartlegging av systemiske og organisatoriske hindringer for tverrfaglig virksomhet med sikte på å fjerne disse raskest mulig*». Tilrettelegging for tverrfaglighet er også et prioritert område i arbeidet som gjøres gjennom prosjektet «Bedre forskerstøtte».
Påse at stillingsplanlegging, rekruttering av faglige ressurser ivaretas i	Gruppe 4 forutsetter at dette ivaretas gjennom det arbeidet UiO er i gang med knyttet til rekrutteringsstrategi

Innspill fra gruppe 3	Vurderinger fra gruppe 4
linjelederansvaret, især for instituttleder	
Vurdere hvordan forpliktende medvirkning kan økes	Gruppe 4 henviser til at berørte enheter i fellesskap må etablere grunnregler for samarbeid, og avtaletyper for henholdsvis individuelle forpliktelser og enhetenes forpliktelser. Se nærmere konkretisering under pkt 10.2, Utfyllende kommentarer
Se på felles rammer for intern mobilitet	
Vurdere tiltak for organiserte møteplasser for dialog, erfaringsutveksling og kulturutvikling	Gruppe 4 anbefaler bruk av vertikalt integrerte styringssystemer (se rapportens deI II)

10.2 Utfyllende kommentarer

Arbeidsgruppe 4 legger de samstemte konklusjonene fra SAB og arbeidsgruppe 3 til grunn for sine vurderinger og råd. Flere av disse innspillene gjelder både overordnet styring, organisering og operativ ledelse, og må ses i sammenheng med hverandre. I vurderingene nedenfor har arbeidsgruppe 4 valgt å legge særlig vekt på å kople viktige oppgaver til styringsnivåer. Det er enklest for det høyeste og det laveste nivået i organisasjonen. De fleste fakultetene vil, innenfor sin faglige portefølje, kunne ivareta funksjoner som langt på vei tilsvarer de som universitetets styre og universitetsledelsen ivaretar for UiO i stort. Den mer presise ansvars- og oppgavefordelingen mellom nivåene 2 og 3 må imidlertid tilpasses de store forskjellene i størrelse, faglig spennvidde og disponible ressurser som eksisterer mellom fakultetene og mellom grunnenhetene.

Nivå 1

Universitetsstyret og den sentrale universitetsledelsen har hovedansvaret for å utforme felles mål, klargjøre ambisjonsnivå, og spesifisere strategiske hovedgrep – herunder etablering av store tverrfaglige satsninger – for UiO som institusjon. På nivå 1 ligger også hovedansvaret for å se til at involverte fakulteter og grunnenheter har tilgang til virkemidler som gjør det mulig å følge opp, og å føre et overordnet tilsyn med utviklingen av arbeidet.

Gruppe 3 fant at Strategi 2020 ikke er tilstrekkelig som driver og felles rettesnor for en mer ambisiøs satsning på tverrfaglig forskning og utdanning. Gruppe 3 har selv levert viktige innspill til en overordnet strategi, herunder et felles målbilde for utviklingen av tverrfaglighet ved UiO. Gruppe 4 mener dette arbeidet gir et godt grunnlag å bygge videre på, og antar at resultatene fra en videre behandling kan sammenfattes i et supplement til Strategi 2020 (hva gjelder overordnede føringer) eller i form av et mer operativt orientert handlingsprogram (som bør samordnes med tilsvarende tiltak på fakultetsnivå).

Egne institusjonelle innsatsområder er ett av UiOs strategiske virkemidler for å realisere Strategi 2020. Så langt har Universitetsstyret opprettet tre tverrfakultære satsingsområder for utvikling av tverrfaglig forskning (UiO:Livsvitenskap, UiO:Energi, og UiO:Norden). Utviklingen har skjedd trinnvis og uten en felles oppskrift. Slik sett gjenspeiler de på en positiv måte det faglige mangfoldet ved UiO. Satsningsområdene varierer også stort med hensyn til bl.a. menneskelige og materielle ressurser. Formelt sett har de likevel alle den samme hovedfunksjonen; nemlig å mobilisere fagkompetanse på høyt nivå fra ulike disipliner og enheter til et felles løft som vil styrke UiOs posisjon som en ledende forsknings- og utdanningsinstitusjon på feltet og bidra med viktig kunnskap og innsikt til annen samfunnsvirksomhet. I dette perspektivet blir det meget viktig for UiO å lykkes med disse tverrfaglige

satsingene, og å lære av erfaringene som er høstet i etableringsfasen med tanke på å håndtere nye initiativ på gjennomtenkt måte.

Gruppe 4 tror det er klokt å følge opp forslaget fra gruppe 3 (allerede inkludert i Årsplanen for 2016-18) om en samlet gjennomgang av gjenstående uklarheter med hensyn til satsningenes mål, organisering og ledelse. Arbeidet med prinsipper og modeller for organisering av tverrfaglig aktivitet er allerede kommet godt i gang gjennom en utredning lagt frem av egen arbeidsgruppe i forbindelse med UiO: Livsvitenskap. Gruppens rapport og forslag er lagt til grunn for midlertidig organisering av de nåværende satsingene, men det gjenstår å avklare nærmere spørsmål om differensiering ut fra særtrekk ved den enkelte satsning.

Gruppe 4 er kommet til at bruken av sentrale satsninger som forsknings-strategisk virkemiddel kan vurderes ut fra noen enkle tommelfingerregler, herunder:

- Satsningen er forankret i UiOs strategiske prioriteringer, og har en faglig spennvidde som klart går ut over ett enkelt fakultets domene.
- Satsningen har et omfang, målt i ressurser, som det vil være umulig eller i det minste meget vanskelig å bygge opp uten finansiell medvirkning fra sentralt hold. Satsninger opprettet sentralt bør samtidig bygge på eksplisitte rammeavtaler med involverte fakulteter om bidragene derfra. Økt ekstern finansiering bør forventes etter hvert som virksomheten trappes opp.
- Satsningen bringer sammen forskere og forskningsgrupper som allerede har markert seg tydelig på sine spesialområder, med den klare ambisjon å utvikle samarbeid som når opp til det nivået SAB betegner som ”*truly integrated interdisciplinarity*”. Organiseringen bør utformes slik at de mest sentrale fagmiljøene (institutter/sentre) kommer aktivt med i faglig ledelse av virksomheten.
- Virkemidlet bør brukes selektivt, og innsatsen konsentreres om et fåtall områder ($\leq$ 5) der mulighetene for disiplinoverskridende fagutvikling synes å være særlig gode.
- Satsninger med vekt på forskning bør også engasjere seg i utvikling av nye studietilbud og ”dele kunnskap og styrke dialogen med samfunnet” (Strategi 2020, pkt. 13).
- Prosedyrene for evaluering av forslag til satsninger og rådgivning underveis bør klargjøres nærmere. Gruppe 4 anbefaler at prosessen inkluderer en internasjonal evaluering før endelig beslutning om oppstart fattes, og ved eventuell forlengelse ut over fastlagt tid. Gruppen anbefaler også etablering av et internasjonalt ”advisory board” (eller tilsvarende) som regelmessig kan bidra med faglig-strategiske råd etter at arbeidet er kommet i gang.

Gruppe 4 har merket seg at SAB tilrår at eksisterende ”milestone initiatives” bør videreføres med status som nye enheter for tverrfaglig spissforskning og -undervisning. Gruppen er enig i at tiltak i denne retning kan være viktige for å høste langsiktige gevinster, men ser samtidig at forskjellene mellom de tre nåværende satsningene er så store at en og samme løsning neppe vil passe like godt for alle.

Nivå 2

Fakultetene befinner seg i en viktig mellomposisjon som kan involvere dem i minst tre ulike roller. For det første kan de fleste fakultetene innenfor sin fagportefølje ivareta funksjoner som langt på vei tilsvarer de Universitetsstyret og universitetsledelsen ivaretar for UiO som institusjon. Fakultære tverrfaglige satsninger vil også kunne ha stor faglig spennvidde, et betydelig omfang, og rettes inn mot vitenskapelige utfordringer som har særlig interesse for (noen av) fakultetets egne fagmiljøer. For

det andre vil fakulteter kunne bidra ved å mobilisere egne fagmiljøer i diskusjoner om innretningen av og prioriteringer innenfor sentrale tverrfaglige satsninger. For det tredje vil fakulteter kunne bidra ved å stimulere – gjennom tiltak som spenner fra oppfordringer til støttefinansiering – egne fagmiljøer til innsats innenfor de rammene som er trukket opp for en sentral satsning.

Nivå 3
SAB er – med god grunn – særlig opptatt av å sikre bedre tilgang til den fornyelsen og kreativiteten som kan komme gjennom ideer og initiativ fra enkeltpersoner og forskningsgrupper lokalt i fagmiljøene. Kimene til det som senere blir tverrfaglige satsninger på institusjons- eller fakultetsnivå, har ofte en slik lokal opprinnelse, og i en stor og kompleks organisasjon som UiO kan veien ned til denne fornyelseskilden – eller opp til linjeledelsen – av og til virke svært lang. Det er bekymringsfullt at fagmiljøer og enkeltpersoner i flere tilfelle har gitt uttrykk for at de ikke ser hvilke interne prosesser de kan knytte seg til for å få sine ideer og initiativer løftet høyere opp på universitetets dagsorden. UiO kan selvsagt ikke forplikte seg til å realisere alle gode prosjektideer, men universitetet må samtidig være på utkikk etter nye ideer og legge til rette for at de kan bli seriøst vurdert.

Samspill
Gruppe 3 har påpekt utydelig lederansvar for tverrfaglighet på *alle* nivåer, og – når det gjelder lederfunksjoner under instituttnivå – ofte svak eller manglende kopling til høyere nivåer. Gruppe 4 viser til forslaget om å utvikle vertikalt integrerte styringssystemer hvor ledere med ansvar for samme type virksomhet på ulike nivåer utgjør et arbeidsfellesskap med kontakt ut over 2-3 møter i semesteret. På nivå 3 vil instituttleder ha en nøkkelrolle, men ved store og faglig heterogene institutter vil det være viktig å engasjere også avdelingsledere, programledere og andre som i sitt daglige virke har nærmere kontakt med enkeltmedarbeidere og små faggrupper. Ambisjonen om tydelige roller og lederfunksjoner er klart uttrykt i Strategi 2020, men når det gjelder engasjement for å stimulere og løfte frem ideer til tverrfaglig forskning og undervisning ”nedenfra”, ser oppfølgingen ut til å være ganske ujevn.

To tilsynelatende enkle problemer har lenge skapt friksjon i mange samarbeidstiltak mellom institutter (fakulteter). Det ene av disse problemene gjelder bruk av personale fra andre UiO-enheter enn ansvarshavende institutt (fakultet) i tverrfaglige studieprogrammer. Det andre gjelder godtgjøring for og regnskapsføring av undervisningsbidrag eller andre faglige tjenester som medarbeidere ved et institutt (fakultet) leverer til virksomhet ved et annet institutt (fakultet). To typer av avtaler kan bidra til å avklare partenes forpliktelser overfor hverandre. I den ene avtaletypen spesifiserer partene nærmere hvilke (undervisnings)tjenester et institutt (fakultet) skal levere til det instituttet (fakultetet) som forvalter det aktuelle programmet, når disse tjenestene skal leveres, og hvordan de skal ”bokføres”. Den andre typen avtaler gjelder delte stillinger, hvor de som tilsettes påtar seg forpliktelser overfor to institutter (fakulteter). Slike arrangementer har lenge vært i bruk ved universiteter i USA og flere andre land, men er først ganske nylig åpnet opp ved UiO. Den viktigste forskjellen mellom disse to avtaletypene er at den sistnevnte gjelder arbeidsforpliktelsene for én bestemt medarbeider mens den førstnevnte normalt stiller den enheten som leverer tjenesten friere til selv å bestemme hvilke(n) medarbeider(e) som skal utføre oppdraget. Gruppe 4 anbefaler at de berørte fakultetene i fellesskap – om nødvendig med bistand fra UiO sentralt – snarest sørger for å få etablert klare grunnregler for konstruktivt samarbeid om tverrfaglige (studie)programmer.

De viktigste lederoppgavene for å fremme og håndtere fremveksten av mer integrert tverrfaglighet, ser ut til å ligge innenfor følgende felt:

- Internorganisering av instituttene med sikte på bl.a. å legge til rette for oppgavefellesskap og tilhørighet.
- Samarbeid om stillingsplanlegging, nyrekruttering, internmobilitet og ressursdeling som tilfører kapasitet og kompetanse til tverrfaglig innsats.
- Tettere kopling av faglige ledere på operativt nivå (forsknings- og utdanningsledere) til linjeledelse og beslutningsprosesser.
- Tydelighet i hvilke prosesser og insentiver fagmiljøene og deres faglige ledere har tilgang til for å gjøre seg gjeldende i både «top down» og «bottom up» -prosesser.
- Tilrettelegging av arenaer for erfaringsutveksling og læring på tvers.

Del IV: Sluttrefleksjoner

UiO har allerede enkeltforskere og forskningsgrupper som er med i den internasjonale «mesterligaen», og andre som kan komme opp på det nivået dersom forholdene legges godt til rette for det. Men vi møter stadig hardere konkurranse, ikke minst fra universiteter i store land med rask økonomisk vekst og mer autoritære styreformer. Kina leder an i denne gruppen, med kraftfull satsning på landets fremste forskningsmiljøer. Satsningen gir resultater. I tillegg kommer at avstanden fra en plassering til plasseringen over tenderer til å øke jo høyere opp på de mest kjente rangeringslistene man kommer. Gruppe 4 leser SABs betoning av behovet for en kraftigere satsning på toppforskning i dette perspektivet.

UiO har samtidig et langt bredere samfunnsoppdrag å ta hånd om. Dette samfunnsoppdraget er preget av at universitetet er *norsk* og forventes å bidra med kompetanse som det norske samfunn har interesse av og bruk for. Implikasjonene av dette samfunnsoppdraget er klarest for særnorske fagområder som i beste fall har en perifer plass ved noen få utenlandske universiteter – eksempelvis norsk språk og litteratur, kultur og historie, norske rettsregler og norsk rettspraksis. Men samfunnets og myndighetenes forventninger til universitetet er slett ikke begrenset til slike områder. UiO og andre norske universiteter får betalt for å utdanne høyt kvalifisert arbeidskraft for et bredt spekter av yrker, og for å bidra med internasjonalt konkurransedyktig forskning som kan nyttiggjøres i utvikling av bedre varer og tjenester og/eller mer allment heve kunnskapsnivået i samfunnet. Dette er oppgaver som landets fremste forskningsintensive breddeuniversitet har satt, og fortsetter setter, sin ære i å ivareta. Et unngåelig spørsmål blir likevel i hvilken grad videreføring av dagens brede og differensierte fagtilbud lar seg forene med en real kraftsatsning for å styrke UiOs posisjon som et internasjonalt ledende forskningsuniversitet. Det spørsmålet kan besvares bare med referanse til en bestemt utforming av selve satsningen. Arbeidsgruppen har ikke grunnlag for å gå inn i en slik analyse, men vil peke på to aspekter som hører med i en bredere vurdering.

(1) En kraftsatsning av det formatet SAB ser som nødvendig, må i hovedsak konsentreres om to hovedkategorier av forskningsgrupper/fagmiljøer: (a) de som allerede allment er anerkjent som internasjonalt ledende, og (b) de som står frem som særlig lovende, og hvor grensenytten av ytterligere støtte kan antas å være høy. For begge disse kategoriene vil ekstern finansiering være avgjørende, men UiO må være innstilt på å bidra også over sitt «interne» budsjett. Dess større omfang denne egenfinansieringen får, dess mer bekymret vil trolig flere andre fagmiljøer bli for å bli sittende igjen med regningen. I en slik situasjon vil det være viktig å få til en rimelig rask avklaring av hvordan UiOs egenandel tenkes finansiert, spesielt der det måtte bli tale om styrt nedtrapping, avvikling eller sammenslåing av etablert virksomhet. I det samlede regnskapet er det viktig å ta med at kraftsatsninger på utvalgte spissmiljøer også kan forventes å ha positive ringvirkninger. I den grad de utvalgte spissmiljøene lykkes i å heve egne prestasjoner ytterligere, vil også andre (nærliggende) fagmiljøer kunne høste fordeler av deres renommé, bl.a. i rekruttering av nye medarbeidere og studenter.

(2) To nylig publiserte offentlige dokumenter kan åpne et tidsvindu som UiO kanskje kan utnytte til å få økt forståelse for behovet for klarere prioritering av toppforskning også i direkte statlige bevilgninger til U&H-sektoren. Regjeringens *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2014-2015* varsler et taktskifte, dels gjennom tiltak for sammenslåing av institusjoner, dels gjennom klare ambisjoner om høyere faglig (og pedagogisk) kvalitet. Produktivitetskommisjonen går i sin andre rapport *(NOU 2016:3)* enda lenger i å fremheve behovet for investeringer i

kunnskap. Kommisjonen ser mangelen på norske universiteter i verdensklasse som bekymringsfull, særlig når behovet for omstilling i næringsliv og annen virksomhet er stort. UiO har hittil møtt liten forståelse for argumenter for å legge inn forskningskvalitet som et mer avgjørende kriterium for fordeling av direkte statlige bevilgninger til U&H-sektoren. I dag er situasjonen den at de økonomiske insentivene i den nasjonale budsjettmodellen – når det gjelder forskningsresultater – over tid omfordeler midler fra de institusjonene som i utgangspunktet scoret høyest til de som *forbedrer* seg mest (ofte fra et svakt utgangspunkt). Kommisjonen ser de store utfordringene i norsk økonomi som et tungt argument for mer selektiv satsning på toppkvalitet. For Regjering og Storting kan kombinasjonen av inntektstap og stigende utgifter trekke i motsatt retning, i alle fall på kort sikt. I en så vidt uavklart situasjon bør de fleste råd være betingede. Det gruppe 4 med rimelig trygghet kan si er at de to offentlige dokumentene som er omtalt ovenfor, begge betoner behovet for mer kraftfull satsning på kvalitet, og at UiOs Strategi 2020 og SAB-rapportens råd passer godt inn i den rammen.

Arbeidsgruppen er innforstått med at nærhetsmodellen som lå til grunn for det nylig gjennomførte IHR-prosjektet (se vedlegget) utfordres med noen av de forslagene som er presentert i rapporten. Hovedfokus for IHR-prosjektet var fordeling av administrativt arbeidsansvar. Mange løpende (drifts)oppgaver ble overført til fakultetene, og Avdeling for fagstøtte fikk en hovedrolle som serviceinstans for fagmiljøene. Vender en oppmerksomheten mer mot *kvalitetsutvikling*, peker imidlertid alle de tre tidligere arbeidsgruppene i SAB-oppfølgingsprosessen på behovet for sterkere intern samhandling mellom nivåene med en mer kraftfull pådriverfunksjon på nivå 1. En viserektor for utdanning eller en viserektor for forskning kan imidlertid ikke ivareta disse funksjonene på topp nivå i den store organisasjonen uten at også noen administrative ressurser koples direkte til kvalitetsutviklingsarbeidet. Arbeidsgruppen går ikke inn i hvordan skal gjøres, men ser for seg at det først og fremst handler om å gi noen nøkkelpersoner i dagens Avdeling for fagstøtte en litt annen funksjon innenfor LOS.

Vedlegg: UiO som institusjon – organisasjon og styring, med illustrasjoner

VEDLEGG

UiO som institusjon – organisasjon og styring

Historikk, viktige hendelser i nyere tid og utfordringer som ligger foran oss

Universitetet i Oslo har utviklet seg steg for steg gjennom to hundre år, og dagens organisasjon er tydelig preget av sin historie. Ved inngangen til 2016 består institusjonen av 8 fakulteter med til sammen 37 institutter og en rekke ulike typer sentre, to universitetsmuseer, universitetsbiblioteket og to små, permanente sentre direkte underlagt universitetsstyret. I tillegg er det en stor, felles administrasjon med mange ulike oppgaver. Antall ansatte målt i hele årsverk var 6 334 i 2015, mens antallet personer tilknyttet institusjonen var betydelig høyere. Tilsammen 27 227 studenter var fordelt på 45 bachelorprogram og 93 master- eller profesjonsprogram. Ved mange studieprogram er kvinnelige studenter i flertall – til dels med stor overvekt. 35 % av landets nye doktorgrader ble avlagt ved UiO i 2014, og stipendiater utgjør en stor gruppe blant de faglig ansatte. UiO har ett Phd-program ved hvert fakultet.

Studerer en institusjonen mer i detalj, er de store interne ulikhetene mellom fakultetene slående. Gode endringsbeslutninger, forutsetter et skarpt bilde av hva utgangspunktet er. I dette vedlegget beskrives derfor UiOs nåværende organisering og styringsmodell. Litt historikk og noen tydelige utviklingstrekk er tatt med, og innledningsvis gis det en kortfattet gjennomgang av hvordan Universitetet i Oslo er blitt påvirket av politisk styrte endringer i U&H-sektoren de senere årene. For den som ønsker seg et dypere dykk i den fargerike historien til landets første universitet, anbefales "Universitet i Oslo 1811-2011"[23].

UiOs posisjon. Fra den unike til én blant mange

Som *Det kongelige Frederiks universitet*[24] var UiO den dominerende vitenskapelige institusjon i Norge. Først etter krigen ble Universitet i Bergen bygget ut, og i mellomtiden hadde myndighetene prioritert høgskoler for landbruksfag, tekniske fag og økonomi.

UiO har hatt to kraftige vekstperioder. Den første ekspansjonen startet tidlig på 1960-tallet og varte til 1973. De store etterkrigskullene hadde da nådd studiealder, og Statens lånekasse ga mange anledning til å studere. I løpet av få år økte antallet studenter ved UiO fra drøyt 5 000 til over 20 000. Den kraftige tilstrømningen krevde nyansettelser på alle fagfelt. Antall vitenskapelig tilsatte vokste i

[23] Universitetshistorie i 9 bind utgitt i anledning 200-årsjubileet i 2011. Red. professor John Peter Collett.
[24] Navneendringen fra Det Kongelige Frederiks Universitet til Universitetet i Oslo skjedde i 1939

perioden fra 1961 til 1977 fra totalt 662 til 1580 personer, men bare 129 av de nytilsatte var professorer[25].

Den andre store vekstperioden kom 15 år senere og varte i om lag åtte år. Årsaken var et vanskelig arbeidsmarked som særlig rammet de unge, og Stortinget opprettet nye studieplasser år for år. Toppen ble nådd i 1996 da UiO var det største universitetet i Norden med nesten 40 000 studenter. Universitetets lokaler var overfylte allerede etter den første vekstperioden og slett ikke dimensjonert for en ny stor tilstrømming. Køer oppsto over alt og det krevde ekstraordinære tiltak å skaffe plass til alle nye studenter.

Mellom de to vekstperiodene, ble store ressurser brukt til å bygge en landsdekkende struktur for høyere utdanning, med stagnasjon som konsekvens for UiO. Vedtaket om å etablere universitet i Tromsø ble fattet i 1968. Året etter iverksatte myndighetene en prøveordning med distriktshøgskoler. 25 år senere utgjorde disse høgskolene den faglige tyngden da de statlige høgskolene ble til.

Senere lovendringer har likestilt universiteter og høgskoler skritt for skritt, og antallet universiteter i Norge er utvidet fra fire til åtte. Strukturendringene som pågår[26], vil endre institusjonslandskapet betydelig. Selv om UiO i liten grad berøres direkte av de store fusjonene, vil rammebetingelsene bli endret. Myndighetenes intensjon er å etablere større og mer konkurransedyktige institusjoner, og flere institusjoner arbeider hardt for å få universitetsstatus – blant annet Høgskolen i Oslo og Akershus. Nye lovendringer følger og et nytt finansieringssystem for sektoren vil også være på plass fra budsjettåret 2017. Fra 1.1.2016 ble høgskolene i Sør-Trøndelag, Ålesund og Gjøvik en del av NTNU, og UiO er ikke lenger landets største universitet.

UiOs internasjonale posisjon

UiO har den høyeste plasseringen av de norske universitetene i internasjonale universitetsrangeringer. Slike rangeringer har eksistert siden 2003, og UiO har hatt en ganske stabil posisjon på den ene av de to eldste: ARWU Shanghai (58. plass i 2015), mens plasseringen har variert på den andre, Times Higer Education (135. plass i 2015). Det spanske rangeringsbyrået Webometric måler universitetenes synlighet på nettet. I deres rangering i februar 2016, plasseres UiO som nestbest i Norden etter Helsingfors universitet og på 72. plass på den samlede internasjonale listen. Når det gjelder grad av åpenhet, inntar UiO en 34. plass totalt og rangeres som nummer ti i Europa.

Ambisjonen om å oppnå en sterkere internasjonal posisjon, er i dag klart uttalt både i strategiske dokumenter ved UiO og i regjeringens langsiktige planer for forskning og høyere utdanning. At Norge har valgt å bidra med betydelige beløp til EUs store forskningsprogram, følges av en forventning om at flere norske forskere skal delta og hevde seg bedre i konkurransen om bevilgninger fra EU-programmer som Horisont 2020. Ved UiO tas denne utfordringen svært seriøst, og med stor suksess for enkelte virkemidler. P.t har UiO 33 ERC-tildelinger, noe som er over halvparten av alle ERC-tildelinger til norske institusjoner.

[25] Tallene er hentet fra Jan Eivind Myhres Bind 8 av Universitetet i Oslo, Kunnskapsbærerne 1811-2011.
[26] https://www.regjeringen.no/contentassets/f9db9540d8934d54b463e85c9ec83683/sammenslaing-av-laresteder-11.01.pdf

Litt styringshistorikk

UiOs gamle styringsmodell var en løs føderasjon av fakulteter der sterke dekaner forhandlet om hvordan universitetets ressurser skulle fordeles og om hvem som skulle fungere som rektor. Etter hvert som institusjonen fikk mange studenter og ulike grupper ansatte, økte behovet for en institusjonsledelse med beslutningskraft og legitimitet til å gjøre nødvendige omstillinger og omfordele ressurser med omtanke for helheten. Diskusjonen om mer åpenhet og en mer demokratisk styringsmodell, handlet imidlertid primært om sammensetningen av universitetets øverste styringsorgan, Kollegiet. I 1975 kom en lovendring som utvidet det øverste styret til en stor forsamling med 33 medlemmer. Dekanene var fortsatt blant dem, men de var sterkt imot lovendringen som – iallfall på papiret – reduserte deres makt.

Ressurskampen mellom fakultetene dominerte fortsatt Kollegiets agenda, mens fag- og vitenskapskulturene stort sett fikk utvikle seg lokalt uten innblanding fra de andre. Rektor hadde ved sin side en erfaren universitetsdirektør, men opplevde likevel sin egen makt som utilstrekkelig. Først i 1984 lyktes det å komme til intern enighet om oppgavefordeling mellom faglig og administrativ ledelse og om hvordan beslutningsmyndighet skulle delegeres i organisasjonen.

Rektorvalg med allmenn stemmerett slik universitetet praktiserer i dag, fant sted for første gang i 1992 da tre kandidater deltok i en åpen konkurranse.

Intern uro

Gjennom vekstperioden på 60-tallet økte budsjettet betydelig og administrasjonen vokste kraftig. Samtidig utviklet fakultetenes økonomiske situasjon seg svært ulikt. Da stillstanden inntrådte, var det akkumulert et behov for både å se på den interne ressursfordelingen med et kritisk blikk og for å få den administrative ekspansjonen under kontroll. Men først i 1984 tok rektor initiativ til en nærmere kartlegging av forholdene. Et slikt arbeid viste seg raskt å være meget kontroversielt, og det oppsto steile fronter.

I bunn og grunn sto denne striden ikke så mye om ressurser som om synet på universitetets rolle i samfunnet og om institusjonens eget selvbilde. Utad fremsto UiO som lite omstillingsdyktig og det ble igjen tatt til orde for å gi universitetene nye styringsordninger. Ord som *ansvarlighet* og *kostnads-effektivitet* gikk igjen i diskusjonene - U&H-sektoren var en sterkt voksende post i statsbudsjettet.

Tilliten mellom UiO og samfunnet ble satt ytterligere på prøve da en akutt intern ledelseskrise lammet institusjonen i 1989. Et topplederskifte måtte til for å få ro i rekkene.

Felles rammebetingelser for sektoren

Fra 1.1.1990 ble de daværende fire universiteter og seks vitenskapelige høgskoler samlet under én felles lov for første gang. Universitetsstyret ble endret til et lite organ der verken dekaner eller andre ledere direkte under toppledelsen var valgbare. Den nye loven ga også rammer for fakultetenes styring etter modell av toppnivået, og det kom nye forskrifter på en rekke områder.

Gjennom de påfølgende årene fulgte en rekke offentlige utredninger og flere lovendringer som berørte styringen av universiteter og høgskoler. Institusjonene fikk eksterne styremedlemmer – først to av ni,

senere utvidet til fire av elleve. En lovendring i 2002 åpnet for tilsetting av rektor og valg av ekstern styreleder. Flere institusjoner gikk over til den nye styringsmodellen, mens UiO valgte å beholde den delte toppledelsen der rektor både er styreleder og ansvarlig for hele institusjonens faglige virksomhet.

Sektoren fikk også for første gang et felles finansieringssystem fra 2003 med insentiver og nye rapporteringskrav – fra 2006 ble også resultatkravene samordnet for hele sektoren. Oppnådde resultater gir direkte uttelling for ca. 30 % av senere års ressurstildeling.

Endringsprosesser som berører styring og organisering

Å omfordele midler fra administrative til faglige gjøremål er en tilbakevendende utfordring, særlig fordi institusjonene stadig får nye oppgaver som også trenger administrativ tilrettelegging og oppfølging. På midten av 1990-tallet ble det store Effektiviseringsprosjektet gjennomført ved UiO med omfordeling som siktemål. Det lyktes ikke å innfri de forventningene som var trukket opp på forhånd, men arbeidet førte til administrative forbedringer og sentral reorganisering.

Kvalitetsreformen – initiert fra departementet i 2001 – var en gjennomgripende utdanningsreform som endret høyere utdanning i Norge fra studieåret 2003/04. Bachelor- og mastergrader ble innført, studieåret ble utvidet, mens det samlede tidsforløpet frem til en grad ble redusert. Hensikten var at studentene skulle få sin eksamen raskere. Evalueringer viser at reformen langt fra har innfridd alle forventninger, men ved UiO ble anledningen brukt til å foreta en total gjennomgang og revisjon av hele den omfattende studieprogramporteføljen. Kort tid etter fikk institusjonene krav om å innføre et system for kvalitetssikring av egne utdanningsprogram. En lang rekke nye oppgaver og både faglige og administrative roller innen utdanning ble definert på fakulteter og institutter. Hvordan dette fungerer på UiO ti år senere, finnes det ingen oppdatert oversikt over, men NIFU er i gang med et nasjonalt kartleggingsarbeid, og UiO som studieobjekt inngår i deres prosjekt.

Enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå ble innført ved UiO i 2004. Institusjonen ba også om å få godkjent enhetlig toppledelse, men ønsket samtidig å opprettholde en valgt rektor som universitetets styreleder. En slik løsning avviste departementet fordi rektor ville få en *for* dominerende posisjon. Det ble også gjort endringer i interne styringsordninger på lavere nivå på samme tidspunkt og normalreglene for fakulteter og institutter ble justert. Sett under ett, førte endringene i 2004 til at UiO fikk en svært komplisert, hybrid styringsmodell med store interne forskjeller og ulikheter i roller og ansvar. Siden gjennomgangen i 2004 har de sentrale reglementene kun vært justert og tilpasset etter mindre organisasjonsendringer. Tiden kan være moden for en kritisk og helhetlig gjennomgang.

Faglig prioritering er også en endringsprosess av betydning for dagens organisasjon. Det har foregått – og foregår fortsatt – slike prioriteringer ved alle fakulteter, men effekten er størst ved Det humanistiske fakultet. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetets etablering av *endringsmiljøer* er et kraftfullt skritt i samme retning. Rapporten ”*Kvalitet og relevans. Faglige prioriteringer for forskning og utdanning ved Universitetet i Oslo*”, med fagmiljøenes egne prioriterings-dokumenter presentert som eget vedlegg, oppsummerte status for dette arbeidet i 2009.

IHR-prosjektet er det siste store organisasjonsprosjektet, internt initiert og gjennomført i perioden 2011-14, med administrativ utvikling som hovedtema. Prosjektet overførte administrative oppgaver og betydelige ressurser fra den sentrale administrasjonen til fakultetene. Endringene gjaldt primært studieadministrasjon, forskningsadministrasjon, personaladministrasjon og IT-støtte. Prinsippet var å

utvikle en nærhetsmodell med mer kompetanse og kapasitet lokalt, og kun beholde sentralt viktig ekspertkompetanse som fagmiljøene bare trenger en gang i blant.

Autonomi. NOKUT og andre tilsyn. Riksrevisjonen

European University Association (EUA) har målt 47 europeiske universiteters autonomi innenfor fire områder: organisasjon, finansiering, personal og akademisk frihet. I den siste målingen fra 2010, er Norge plassert i en gruppe som, alle indikatorer sett under ett, har høy autonomi. Men variasjonen på de fire områdene er stor – autonomien er rangert helt på topp når det gjelder akademisk frihet, men er liten på det finansielle området.

Etter hvert som universitetet har fått økonomisk rammestyring og større selvstendighet også på andre områder, har interessen fra de statlige tilsynsordningene økt på flere forvaltningsområder. Dette har på viktige områder profesjonalisert institusjonen, men samtidig har det ført til et administrativt merarbeid som må finansieres innenfor universitetets ramme.

I 2003 ble NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) opprettet som et eget tilsynsorgan for høyere utdanning. Andre land har gått foran Norge og til dels mye lenger i en retning med ekstern kvalitetssikring og ettersyn for forskning og utdanning. Det pågår for tiden en diskusjon om hvorvidt NOKUT også bør få et utvidet mandat.

Riksrevisjonen er også en ekstern aktør som har påvist svakheter og mangelfull innsats både fra myndighetenes og fra institusjonens side. Det handler både om økonomiske forhold (eks. innkjøp, lønn) og om forvaltningspraksis (eks. sikring av museumssamlinger, vedlikehold av bygningsmassen). I 2015 gikk revisjonen for første gang direkte inn i universitetenes kjerneoppgaver (studie-gjennomføring).

Organisatorisk struktur ved UiO i dag[27]

De åtte fakultetene ved Universitetet i Oslo er svært ulike. Målt i antall ansatte er Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet og Det medisinske fakultetet de to største og Det teologiske fakultetet det klart minste. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet har størst budsjett og henter mest penger fra eksterne kilder, mens Det humanistiske fakultetet har flest studenter.

Fakultetsinndelingen har vært stabil i 20 år, men i den samme perioden er det gjort en rekke instituttsammenslåinger. Størst er endringen på Det medisinsk fakultetet. Ser en langt tilbake, besto dette fakultetet av mer enn 100 småinstitutter inndelt etter faglige spesialiteter og organisert rundt hver sin professor. I dag er det kun tre store institutter – en inndeling tilpasset organisasjonsstrukturen ved Oslo Universitetssykehus som er fakultetets symbiotiske samarbeidspartner. Også Det humanistiske fakultetet og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet har redusert antallet institutter.

[27] Illustrasjonene i rapporten viser forskjellene mellom fakultetene på ulike områder. Figuren avviker fra det offisielle organisasjonskartet til UiO når det gjelder UBOs plassering og kartet er forenklet for å få tydeligere frem forskjellene mellom fakultetene.

Etter sammenslåingene har noen av instituttene flere hundre ansatte om en summerer alle stillingskategorier og inkluderer stipendiater. Dette har utløst et behov for mer formell organisering internt i avdelinger, seksjoner eller forskergrupper, og noen steder er det også et femte nivå med utpekte ledere. Det varierer hvor formelt dette er gjort og hvordan arbeidsgiverfunksjonen ivaretas.

I 1999 ble syv museer samlet i to større enheter: Naturhistorisk museum og Kulturhistorisk museum. Museene er organisatorisk plassert som fakultetene på nivå 2, og museenes direktører deltar i dekangruppens faste møter.

I tillegg har UiO en rekke sentre. Senter for utvikling og miljø (SUM) og Senter for tverrfaglig kjønnsforskning (STK) er permanente sentre plassert direkte under universitetsstyret, men de fleste andre er mer temporære forskningssentre organisatorisk innplassert på instituttnivå. Antallet sentre har økt som en følge av at Norges forskningsråd i 2003 innførte ordningen med Sentre for fremragende forskning (SFF). Det er i alt 21 slike sentre i Norge og 10 av dem ligger ved UiO/OUS. Et SFF har normalt 10 års levetid. Fjerde utlysingsrunde pågår, og nye SFF-sentre vil bli tildelt i 2017. SFI-sentre er en annen kategori med støtte fra NFR, men UiO har – med sin fagportefølje – ikke så overraskende mindre uttelling på sine SFI-søknader. Landets første senter for fremragende utdanning (SFU) er imidlertid lagt til UiO[28].

Mange sentre har egne styrer der interne og eksterne samarbeidspartnere er representert. Ofte har sentrene også mer tverrfaglig virksomhet enn instituttene. Deres deltakelse i undervisningsaktiviteter varierer. De fleste sentrene er langt mer avhengige av ekstern finansiering enn virksomheten i den ordinære strukturen, men som regel er universitetet med som økonomisk bidragsyter enten med stillinger, rene penger eller med infrastruktur.

Administrasjon

Administrasjonen ved et stort universitet omfatter mange funksjoner. Noen oppgaver er knyttet til forvaltning og drift etter gjeldende lover og regler av en stor virksomhet med mange ansatte. Andre administrative arbeidsoppgaver er tett integrert i den løpende faglige virksomheten. Studieadministrasjon og forskningsadministrasjon er arbeidsfelt som krever spesialkompetanse og godt kjennskap til fagenes spesifikke behov. Med stort faglig spenn og flere styringsnivåer er det en utfordring å finne en effektiv og god organisering av de administrative oppgavene som passer både små og store enheter. Det tidligere omtalte IHR-prosjekt omfordelte nylig ressurser fra sentralt nivå til fakultetene basert på et ønske om å rendyrke en nærhetsmodell med lokalt ansvar for alle oppgaver som ikke *må* ligge sentralt.

Den administrative fellesadministrasjonen for hele UiO fikk etter IHR-prosjektet navnet Ledelsen og støtteenheter (LOS). Den har fire store og seks små avdelinger. De store er Eiendomsavdelingen (EA) og USIT som begge har godt over 200 ansatte og Avdeling for fagstøtte (FA) og Avdeling for administrativ støtte (ADS) som begge har rundt 120. Disse fire har nær dialog med fagmiljøene på sine respektive ansvarsområder, mens de øvrige avdelingene (75 personer) ivaretar ulike spesialoppgaver for hele UiO eller primært betjener den sentrale universitetsledelsen.

[28] Senteret er et samarbeid mellom UiO og UiT

I dette dokumentets illustrasjoner er den sentrale administrasjonen delt inn i tre enheter: IT-avdelingen (USIT) og Eiendomsavdelingen (EA) samt en restkategori som har fått betegnelsen LOS. Denne forenklingen er gjort for å få frem hvilke ressurser som er allokert til hvilke typer administrative formål. Universitetsdirektøren har lederansvaret for disse enhetene. I tillegg har universitetsdirektøren en egen administrativ styringslinje til fagmiljøene gjennom dekanene, museumsdirektørene og bibliotekdirektøren. Denne linjen til fakultetene ble en konsekvens av at UiO innførte enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå i 2004, samtidig som universitetsdirektøren etter loven fortsatt har det overordnede ansvaret for universitetets samlede administrasjon og skal påse at den er effektivt og hensiktsmessig koordinert i et godt samspill mellom nivåene i organisasjonen.

Infrastruktur

Infrastrukturen ved et universitet er uhyre viktig, men stadig mer kostbar å holde oppdatert. Den består av alt fra gamle bok- og gjenstandssamlinger, elektroniske bøker og tidsskrifter, nett-tilgjengelighet, regne- og lagrings-kapasitet, avanserte laboratorier, feltstasjoner og forskningsfartøy mm. samt ulike typer spesialutrustede rom for undervisning og forskning. I dag er det en utvikling i retning av å kople bygninger og utstyr tettere til strategiske satsinger enn før – også i Norge. IT-utviklingen i alle fagmiljøer krever også en annen tilnærming enn tidligere.

Universitetsbiblioteket (UBO) er landets største fagbibliotek med store spesialsamlinger og rundt 250 ansatte. Læringssentrene som er bygget ut de senere årene, har integrert biblioteket mer og mer i fagmiljøene. Alle studenter får opplæring i bruk av elektroniske kilder, og læringssentrene tilbyr mange ulike typer arbeidsplasser. I tillegg til UiOs egne studenter og ansatte betjenes også 26.000 ansatte ved Oslo Universitetssykehus. UBO har eget styre og eget reglement og har fire geografisk adskilte avdelinger. Universitetsbiblioteket har tradisjonelt vært definert som en del av administrasjonen ved UiO, men ble i 2011 flyttet over i den faglige linjen. I universitetets offisielle organisasjons-kart er UBO plassert på nivå 2 sammen med fakultetene og bibliotekdirektøren deltar i dekanmøtene.

UBO er en fellesressurs for hele UiO – på linje med USIT og Eiendoms-avdelingen. Mange medarbeidere i disse tre enhetene er spesialister på sine områder og besitter høy og unik faglig kompetanse. Skal infrastruktur-prioriteringer bli godt inkludert i den faglige strategiutviklingen ved universitetet, må det være gode møteplasser mellom faglige og administrative nøkkelpersoner uavhengig av hvilken styringslinje de tilhører. Det trengs både for at UiO skal utnytte eksisterende ressurser best mulig og for å prioritere fornyelser på en fremtidsrettet og kostnadseffektiv måte. Planleggingen av det nye bygget for livsvitenskap er et skritt i riktig retning. Når universitetets nye masterplan skal realiseres, må tilsvarende tanker legges til grunn. Det inkluderer å finne gode grep på morgendagens digitaliserte arbeidshverdag for studenter og ansatte.

Fellesorganer og samarbeidsarenaer

Universitetet har to faste komiteer for å drøfte faglige tema på tvers i organisasjonen: *Utdanningskomiteen* ledet av prorektor og *Forum for forskningsdekaner* ledet av viserektor. Begge komiteene har egne mandater, men det oppleves likevel uklart om de skal ivareta en rolle i organisasjonens mer formelle beslutningsprosesser og hvordan de i så fall brukes.

I tillegg er det tre lovpålagte organer med ulike oppgaver (Skikkethetsutvalget, Klagenemda og Læringsmiljøutvalget) og flere uformelle samarbeidsarenaer for å sikre god gjensidig informasjon og intern koordinering innenfor et felles arbeidsfelt (eks. Kommunikasjonsrådet, FANE, økonomimedarbeiderforum m.fl.) og Eiendomsavdelingen gjennomfører faste årlige møterunder med alle enheter som ledd i sin interne budsjettprioriteringsprosess.

Styrer og råd. Styringsreglementer og fullmakter

Styrer og råd brukes om hverandre ved UiO, og det er styrer på ulike nivåer i organisasjonen. For mange ledere kan det være uklart når og om linjeleder på overordnet nivå kan overstyre et lokalt styrevedtak. Rektor, dekaner og de fleste instituttledere er sine egne styreledere, mens museene og en del sentre har styrer med eksterne ledere eller styrer som ledes av personer ansatt ved en annen enhet ved UiO. Lokalt kan det ha eksistert gode begrunnelser for den modellen som i sin tid ble valgt, men for UiO under ett gir dette et svært uoversiktlig og mangefasettert bilde. Resultatet er at samme type beslutninger tas på ulike måter i organisasjonen, og det gjør det vanskelig å definere roller og delegere fullmakter presist.

I tillegg til de rammer for styring som Universitets- og høgskoleloven gir, har UiO regler for det meste – utviklet internt eller hjemlet i forskrifter eller instrukser gitt av offentlige myndigheter[29]

Dette er reglementer og retningslinjer som gjelder ulike forvaltningsområder og som saksbehandlere og ledere skal forholde seg til. De har alle sine spesifikke hensikter og ajourføres ved behov. Men få – om noen – har oversikt over hvordan alt dette faktisk fungerer i samspill. Med økende endringstakt, trengs noen velprøvde standardmodeller for organisering – for eksempel for rask etablering av temporær virksomhet. Det må forventes et økende behov for organisasjonserfaring og –kompetanse ved en så stor og dynamisk institusjon.

Ressursfordeling internt

Universitetets styre har ansvar for å disponere statens årlige bevilgning til UiO på en best mulig måte i tråd med statens forventinger. Disse kommer til uttrykk i det årlige tildelingsbrevet fra Kunnskaps-departementet og i departementets styringsdialogmøter med UiO.

U&H-sektorens finansieringsmodell er nå under justering etter å ha vært nesten uendret siden 2002. Ny modell skal benyttes fra statsbudsjettet 2017 og reflekterer regjeringens politikk for hele sektoren. Om endringene vil være til fordel for UiO, gjenstår å se.

For 2015 var statsbudsjettrammen for UiO på 5,1 mrd. kroner. Av dette var 32 % basert på oppnådde resultater fra 2013. Den rene basisbevilgningen var på 50 %, mens 18 % av bevilgingen var øremerket bestemte formål. UiO er et statlig forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. Et omfattende regelverk med detaljerte krav til dokumentasjon og rapportering styrer institusjonens bruk av penger. Kostnadsstedene er mange og et stort antall personer er tildelt budsjettdisponerings-fullmakt (BDM),

[29] http://www.uio.no/om/regelverk/

mens innkjøpsfunksjonen ved UiO er sentralisert for å sikre at alle større innkjøp skjer i tråd med statlige anbudsregler.

For rammestyringen ved UiO er det de senere årene utviklet et fast årshjul med tertialvis rapportering og faste dialogmøter på ledernivå nivåene i mellom gjennom året. I tillegg til den årlige fordelingen arbeides det med planer og økonomiske prognoser for de 5 neste årene. Styringen fra universitetsledelsen skjer primært gjennom det årlige, interne disponeringsskrivet der budsjettmyndighet delegeres til ledelsen ved rundt 20 enheter, samt i dialogmøtene. Budsjettprosessen er omfattende.

Samlet sett er 63 % av UiOs budsjett knyttet til lønn med en variasjon mellom fakultetene fra 55 % til 68 %. Tallene for 2015 viser en formålsfordeling på 33 % til forskningsbasert utdanning, 31 % til forskning og forskerutdanning, 9 % til samfunnskontakt og samlinger og 27 % til infrastruktur og tjenester.

Tradisjonen ved UiO er at det aller meste av de statlige midlene fordeles ut nesten uten bruk av øremerking. Alle enheter skal imidlertid dekke sin andel av bygningsmessig drift og betaler internhusleie til Eiendomsavdelingen. I 2015 utgjorde dette 625 mill. kroner – en betydelig del av avdelingens ressursramme når de store byggesakene unntas. Fakultetenes budsjettrammer er svært forskjellige – fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetets tildeling på drøyt 1 mrd. kroner til Det teologisk fakultet som fikk 44 mill. kroner i 2015. Forskjellene forsterkes ytterligere gjennom de eksterne forskningstildelingene som supplerer statsbudsjettet. Det matematisk-naturvitenskapelige og Det medisinske fakultetet henter inn mest, men andre fagmiljøer følger etter, og både Det juridiske fakultet og Det samfunns-vitenskapelige fakultet hadde i 2015 over 100 mill. kroner i eksterne midler. Slike midler beholdes og disponeres fullt ut lokalt. Det er gitt regler for hvordan indirekte kostnader knyttet til eksterne bidragsprosjekter skal synliggjøres (TDI-modellen).

Summen av inntekter fra alle kilder utgjorde drøyt 7 mrd. kroner i 2015. Fordelen med dagens fordelingssystem er høy forutsigbarhet og stabilitet, mens evnen til endring og omfordeling mellom fakultetene er liten. Muligheten for UiO som institusjon for å snu seg raskt eller for å investere i faglig fornyelse på en måte som et fagmiljø måtte trenge hjelp til, er svært begrenset.

En stor og uløst utfordring ligger i at en betydelig andel av UiOs bygningsmasse ikke lenger holder mål. Mange gamle bygninger er også fredet eller vernet. Situasjonen har oppstått fordi staten aldri har gjort avsetninger til fremtidig vedlikehold av bygninger som ikke inngår i den statlige husleieordningen. UiO kan umulig finansiere manglende bygningsvedlikehold i den skala som trengs fremover med midler bevilget til utdanning og forskning.

Lederutvelgelse og nye -utfordringer

Tendensen går tydelig i retning av at flere instituttledere tilsettes ved UiO. Tilsetting har vist seg å øke antallet kandidater til slike stillinger og bidrar trolig også til at svært motiverte personer går inn i disse jobbene. Mange av dem som tilsettes, rekrutteres fra fagmiljøet selv. Lederstillingene lyses da ut som åremålsstillinger for å sikre en rimelig fornyelse. De fleste instituttledere fortsetter i en vitenskapelig stilling etter lederperioden.

Alle fakultetene har valgte ledere, men flere av dekanene har tatt til orde for at dette bør endres blant annet for å øke konkurransen om disse svært viktige lederfunksjonene. Dekanene er både daglige

ledere med totalansvar for sitt fakultet og samtidig leder av fakultetsstyret. De fleste fakultetene har i dag også to prodekaner som velges sammen med dekanen – en for forskning og en for utdanning. Valgperioden er 4 år med ett mulig gjenvalg. De to museumsdirektørene er tilsatt på åremål (6 år x 2), og museene har eksterne styreledere. Nye senterledere vil nesten uten unntak bli tilsatt eller utnevnt av sin overordnede leder.

Rektor og prorektor velges ved UiO. Valgperioden er 4 år med ett mulig gjenvalg. Rektor er universitetsstyrets leder og universitetets talsperson utad, og rektor har ansvar for all faglig virksomhet ved universitetet. Prorektor er rektors stedfortreder. Nyere spørreundersøkelser har vist at et stort flertall blant studenter og ansatte ønsker at valgordningen skal opprettholdes. Selv om det etter loven kun er rektor og prorektor som skal velges, har praksis de senere år vært at rektorkandidater har stilt til valg med et større team. Verken prorektor eller andre i rektorteamet har plass i styret, men utgjør en utvidet toppledelse gjennom valgperioden. ”Viserektor” er brukt som tittel på dem som supplerer det formelt valgte rektorteamet. Det er eksempler på at en ny viserektor også er utnevnt av rektor i funksjonsperioden.

Universitetsdirektøren tilsettes av styret og har en 6-årig åremålsstilling som kan fornyes én gang. Assisterende universitetsdirektør er fast tilsatt.

Styrets sammensetning er gitt av loven og har vært den samme siden 2004. Departementet utnevner fire eksterne medlemmer, studentene velger to, midlertidig vitenskapelig tilsatte velger en, de teknisk-administrative har en plass og universitetets vitenskapelige personale velger to representanter. Inkludert rektor utgjør dette 11 styremedlemmer. Det har vært et viktig prinsipp at ingen gruppering skulle ha flertall alene.

UiO har gjort flere forsøk på lederopplæring og utvikling av ledergrupper, men har p.t. ikke faste opplegg som alle nye ledere gjennomgår. Det tilbudet som mange trekker frem som det mest vellykkede de senere årene, er forskningslederprogrammet som i 2016 gjennomføres for 10. gang. Det årlige programmet omfatter fire samlinger og har en kapasitet på 40 plasser hvorav noen er åpne for søkere fra andre institusjoner. Verdifulle erfaringer om hva denne typen ledere føler behov for å lære og utveksle erfaringer om, er bygget opp og i 2014 kom en kursvariant for yngre forskningsledere. Et program for utdanningsledere tilbys etter en tilsvarende lest, men med tre årlige samlinger og bare hvert annet år. Et tradisjonsrikt, internt universitetspedagogisk tilbud er reorganisert og fornyet og har for tiden kø av søkere.

Opplæringstilbudet på andre områder består hovedsakelig av kortere kurs og handler ofte om gi konkret innsikt i rammebetingelser eller praksis på et avgrenset saksfelt. Et arbeidsmiljø kan også kjøpe bistand for ulike typer utviklingsprosesser fra firma som UiO har rammeavtale med.

Medbestemmelse

Medarbeidernes deltakelse og medbestemmelse i små og store arbeids- og beslutningsprosesser skjer på mange måter: gjennom ansattes valg til styringsorganer på ulike nivå, gjennom organisasjonenes arbeid og ivaretakelse av rettigheter i hht. Hovedavtalen og mer uformelt gjennom deltakelse i åpne møter og i arbeidsprosesser initiert av lokal ledelse. For mindre enheter er det siste enklere enn for store og mer heterogene fagmiljøer. Institutt- og fakultetsledere og lederne av sentre, forskningsgrupper og undervisningsprogrammer har alle et stort ansvar for at alle medarbeidere får være med på å påvirke faglige valg og prioriteringer som et miljø står overfor. Dette er krevende

prosesser der ulike hensyn og meninger kan være vanskelige å forene. For å lykkes, er god ledelse helt nødvendig og samspillet mellom nivåene må være godt avklart.

Helse, miljø og sikkerhet + beredskap (HMSB)

Laboratoriesikkerheten for studenter og ansatte er en særlig utfordring i gamle lokaler. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet har innført obligatorisk opplæring for alle sine studenter. Datasikkerheten er et annet krevende område – det handler både om sensitive forskningsdata og om å sikre at opplysninger om studenter og ansatte ikke kommer på avveie. Både Datatilsynet og Helsetilsynet er opptatt av at UiO må ha sikre datasystemer og god opplæring og påse at fastsatte regler følges i alle ledd i organisasjonen. USIT inkluderer IT-sikkerhetsarbeid og IT-juridisk arbeid i all tjenesteutvikling og håndterer sensitive opplysninger i hht. lov og regelverk. Dataangrep utenfra tiltar, og siden brukerne av universitetets datasystemer både utgjør et svært høyt antall og utvides med rundt 10 000 nye brukere årlig, vil IT-sikkerhet være et vedvarende, og stadig mer ressurskrevende, forbedringsområde.

Et annet område med økende oppmerksomhet er det psykososiale studie- og arbeidsmiljøet. Systemene for varsling er forenklet og ledelsen påminnes jevnlig om sitt ansvar for å gripe inn hvis noe uakseptabelt skjer. Det gjennomføres medarbeiderundersøkelser, og ved god kontakt mellom verneombud og lokal leder er det et mål å oppdage og ta tak i uheldige forhold så tidlig som mulig.

Vernetjenesten har gjennomgått en stor revitalisering med vekt på opplæring og tydelig organisering. Beredskapsområdet er etter IHR-prosjektet organisert som en egen avdeling i LOS, og det øves på å håndtere uforutsette hendelser på en profesjonell måte.

Utviklingstrekk de senere årene

<u>Internasjonalisering</u>

Det har vært et omfattende internasjonalt forskersamarbeid i mange forskningsmiljøer ved Universitetet i Oslo gjennom tidene. Frem til krigen var Tyskland ett av de viktigste samarbeidslandene – senere rettet mange norske forskere blikket mot USA. I dag har UiO samarbeid med en rekke land verden over, og utvekslingsavtaler for studentene er kommet til som en viktig del av det internasjonale samarbeidet.

Det internasjonale innslaget i arbeidsmiljøene og i studiemiljøene her hjemme er også langt mer synlig enn før, og i mange fagmiljøer er det betydelig. Målt under ett økte andelen ansatte med utenlandsk statsborgerskap fra 14,7 % i 2010 til 20,2 % i 2015 og gruppen vitenskapelig tilsatte fra andre land økte med 263 personer. Tendensen er like klar om en ser på det årlige opptaket av doktorgradskandidater. I løpet av de siste 10 årene har innslaget utlendinger økt fra 19,6 % til 36,5 % blant de nye som tas opp, eller fra 107 til 205 personer. De siste tallene er fra 2014.

Studenttallene øker også – fra 2011 til 2015 er 520 flere utenlandske studenter registrert ved UiO, en økning på 16,7 % over 5 år. Studenttallet for denne gruppen er 2015 er 3527. Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus er en viktig aktør for å få dette til fordi en stor boligkvote reserveres for utvekslingsstudenter. UiO dekker kostnadene for selve reservasjonsordningen. Hvert år får SiO 17-1800 nye utenlandske UiO-studenter som beboere. De fleste er her ett semester, men noen blir lengre.

Vi har så langt ingen undersøkelse som forteller hvordan internasjonaliseringen faktisk påvirker fagmiljøene ved UiO, men det virker som de fremragende forskningsmiljøene – SFFer og andre – er særlig attraktive for utenlandske forskere som søker seg hit. Inntrykket er at det er unge, dyktige og ambisiøse folk som kommer og at både forskere og studenter setter positivt preg på fagmiljøene. Dette er en ønsket utvikling både fra myndighetenes og fra UiOs side, men samtidig gir det andre ledelsesutfordringer enn for 10-15 år siden.

Avansert utstyr, infrastruktur og nye tjenester

Et internasjonalt topp-universitet må tilby forskere og studenter førsteklasses instrumenter og utstyr. Vitenskapelig utstyr kan påvirke forskningsfronten og vil ofte ha direkte innvirkning på rekrutteringsmulighetene til et fagfelt. Det er svært kostbart å holde tritt med utviklingen. Det påkaller en institusjonell anskaffelsesstrategi og bevisst tenkning om hvem som skal ha prioritert tilgang til de mest avanserte instrumentene. Forskningsrådet spiller en viktig rolle som finansieringskilde og forutsetter ofte institusjonelt samarbeid for særlig tunge investeringer. Det kjøpes tilgang for forskere til de store internasjonale utstyrsinstallasjoner. CERN er det mest kjente topputstyrsanlegget, men det finns flere, og EU-landene har samarbeidet om å etablere store fellesanlegg. Utstyrsutfordringene berører først og fremst fagmiljøer ved Det matematisk-naturvitenskapelige, Det medisinske og Det odontologiske fakultetet, men ressursbehovet er så stort at det også vil påvirke universitetets mulighet for å ta løft innen andre fagfelt. Det nye livsvitenskapsbygget som er under planlegging, utfordrer UiO til nytenkning. I bygget er mye plass øremerket for uspesifiserte brukere som må vise seg kvalifisert for å få plass. Bruken av de mest avanserte instrumentene krever spesialkunnskap. Det vokser frem en ny kategori forskere som også har unik teknisk kompetanse – en særdeles attraktiv kompetansekombinasjon som vil etterspørres av de fremste fagmiljøene i fremtiden. Tilsvarende tendenser til spesialisert digitaliserings-kompetanse kan en også ane på utdanningsområdet.

De senere års store endringer går i retning av at vitenskapelig utstyr ikke lenger er enkeltstående, isolerte installasjoner, men utstyr som skal være tilgjengelig via nett til enhver tid og knyttet til ulike tjenester for lagring, behandling, analyse, visualisering etc. – også for andre institusjoners forskere. Utstyret står heller ikke samlet og må derfor overvåkes og sikres deretter. Etterspørselen etter slik «eInfrastruktur» øker, og vi er i ferd med å få et tydelig hierarki av lokal, institusjonell, nasjonal og internasjonal infrastruktur der institusjonene også må samarbeide om teknisk koordinering for at alt skal fungere. I tillegg blir forskningen stadig mer datasentrisk og foregår på større datamengder også for humaniora og samfunnsfaglige miljøer.

Den digitale revolusjonen preger også UiO på alle andre virksomhetsområder. USIT har vært og er en viktig nasjonal aktør og i tillegg en pådriver for at UiO skal følge med både teknologisk og når det gjelder å forstå administrative og faglige konsekvenser av ulike endringer i tide til å agere proaktivt. I dag er ”Digital eksamen” et stort og viktig endringsprosjekt for hele UiO. Sikring av forskningsdata er et annet innsats-område. Ressursbehovet er stort, og det er en kritisk ledelsesutfordring å ta kloke, fremtidsrettede beslutninger. Kraftige endringer ryster og utfordrer allerede mange andre bransjer. Sannsynligvis vil også U&H-sektoren måtte arbeide og samhandle på nye måter og vil – før vi aner det – stå overfor helt andre forventninger til studieinnhold, læringsformer og tjenestetilbud. Det er behov for å gi digitaliseringens muligheter og konsekvenser langt større oppmerksomhet ved UiO fremover.

Finansiering

Landets samlede utdannings- og forskningsbudsjett har økt betydelig over de senere årene. For UiO er den ordinære statlige bevilgningen femdoblet på 30 år målt i løpende kroner. Økningen er langt over endringen i konsumprisindeks i den samme perioden. Antall årsverk i vitenskapelige stillinger viser en utvikling på linje med konsumprisindeksen når en ser på hva som finansieres over statsbevilgningen, mens antallet årsverk finansiert av midler fra andre kilder, følger en helt annen utviklingskurve, og den prosentvise økningen i UiOs eksternfinansiering har endret seg radikalt – fra beskjedne 7 % for 30 år siden til rundt 22 % av totalbudsjettet i 2015. Målt i løpende kroner betyr dette en 25-dobling eller 5 ganger så mye som statsbevilgningen har økt på 30 år[30]. For flere fagmiljøer er andelen ekstern finansiering godt over 50 %.

Bak disse tallene ligger summen av flere bevisste endringer i universitetets rammebetingelser: langt større forskningsmidler fordeles gjennom Norges forskningsråd etter konkurranse og Norge har sluttet seg til EUs rammeprogram og betaler en betydelig årlig sum for det. Det betyr også at mange flere fagmiljøer og enkeltforskere søker – og oppnår – bevilgning i slike konkurranser. Det er forventinger både fra politisk hold og internt på UiO til markant større uttelling på disse konkurransearenaene fremover, og alle fagmiljøer arbeider aktivt med å forberede både flere og større søknader. Søknadsprosessene er omfattende, og kravene til originalitet og kvalitet er høye. Tematiske søknader krever ofte ulike former for tverrfaglig samarbeid, men mange av EUs tematiske satsinger henvender seg primært til «med-nat»-miljøer. SAB peker på at UiO ikke har hentet ut sitt potensiale når det gjelder tverrfaglighet. Lykkes vi i å gjøre det, bør det ikke bare gi bedre uttelling, men også åpne flere muligheter for humaniora og samfunnsfag.

UiO har allerede etablert et stort utviklingsprosjekt som har til hensikt å gi forskerne bedre administrativ støtte til å søke og til å gjennomføre eksternt finansierte prosjekter. Grepet er bedre organisering av personalressurser UiO allerede har til formålet i en mer samvirkende struktur der læring og kompetanseutvikling som løfter hele institusjonen, står sentralt.

Samarbeidsutfordringer

Det har vært et sterkt ønske fra myndighetenes side å få til et kvalitets-utviklende samarbeid mellom institusjonene i U&H-sektoren, og departementet har siden 2010 avsatt egne midler for belønne slike initiativ. Disse ”SAK-midlene” skal fremme samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon i Norge. Et annet politisk mål er å styrke samarbeidet mellom akademia og norsk næringsliv – det gjelder både utdanning og forskning, og institusjonene er pålagt å etablere arenaer for dialog. Alle jakter på de beste samarbeids-partnerne, og innsatsen for fellesskapet vurderes naturlig nok mot hva som styrker egen konkurransekraft. UiO anklages i blant for å være uinteressert og oppleves som faglig arrogant av dem som henvender seg, men mange av UiOs fagmiljøer får langt flere henvendelser enn det er mulig å imøtekomme og prioriterer også ofte internasjonale samarbeidsrelasjoner høyere enn de nasjonale. Etter samtaler med nøkkelpersoner utenfor UiO, er SABs konklusjon at UiO er for innadvendt og bør bestrebe seg på å endre denne holdningen – bli mer ”*outward-looking*”. Det etterlyses også en mer offensiv og strategisk deltakelse fra UiO i diskusjoner som er viktige både for sektoren og for Norge.

[30] Se figur som illustrerer dette

Også andre eksterne samtalepartnere som har bidratt i SAB-prosessen, tegner et tilsvarende bilde: de opplever at det kan ta lang tid å få svar på en henvendelse til UiO, at det kommer motstridende signaler og at det er vanskelig å få tak i hvem som fatter hvilke beslutninger i den store institusjonen. Er det siste riktig, bør det legges vekt på å avklare interne samhandlingsrutiner og fullmakter for eksterne henvendelser – særlig når de fordrer et raskt og forpliktende svar.

Innovasjon

I 2004 fikk universitetene i oppgave å tilrettelegge for kommersialisering av forskningsresultater. UiO opprettet Birkeland Innovasjon for å bistå forskere med gode ideer og for å sikre patentrettigheter. I 2009 ble Birkeland Innovasjon slått sammen med Medinnova som hadde tilsvarende oppgaver for Oslo Universitetssykehus. Det nye selskapet, Inven2, betjener forskere fra hele UiO og fra hele Helse Sør Øst, og det er nå Nordens største aktør innen kommersialisering av forskning – med hovedvekt på ideer fra medisinske fagfelt. I 2015 etablerte Inven2 12 nye selskap og signerte 62 nye lisensavtaler, og den samlede verdien på porteføljeselskapene har passert to mrd. kroner. Selv om det er store tall, er potensialet sannsynligvis langt større, og forventningene til at universitetene skal bidra til innovasjon er økende.

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet satser i 2016 med en helt annen styrke enn før på innovasjon og har satt av 100 mill. kroner for å øke fakultetets innovasjons-evne og for økt vekselvirkning med næringslivet. Summen av arbeidsplikten i 24 nye stipendiatstillinger, tildelt over statsbudsjett for 2016, øremerkes for innovasjon – et unikt grep som det blir spennende å se effekten av etterhvert.

Mer profilerte og konkurransedyktige institusjoner

SAB er opptatt av at UiO har en utydelig faglig profil gitt målet i Strategi 2020 om å styrke den internasjonale posisjonen som forskningsuniversitet og utfordrer UiO til å styrke evnen til faglig prioritering, bli mer konkurranse-dyktige og ta flere initiativ. Samtidig fremhever SAB UiOs faglige bredde som en viktig ressurs, anerkjenner verdien i den tradisjonen institusjonen har med sterke fagdisipliner og mener den ikke bør svekkes. De ulike signalene er i praksis ikke så lette å forene. Særlig utfordrende blir det om en samtidig skal ivareta et ansvar for viktige, nasjonale kulturbærende fag og tilby en bred utdanningsportefølje. Det skaper – uten unntak – kraftig bråk når UiO nedlegger et undervisningstilbud eller avvikler et fagområde, og slike prosesser oppleves uhyre krevende. Så hvor langt UiO kan og bør følge SABs råd, er spørsmål som fortjener en grundigere diskusjon i hele organisasjonen selv om det neppe er mulig å enes om svaret.

Samtidig tyder mye på at det er en økende intern forståelse for at også UiO må prioritere. Én indikasjon er at faglige prioriteringsdiskusjoner og -tiltak pågår på alle fakulteter. Sannsynligvis takler vi også større ulikheter fagmiljøene imellom enn før. Det er en uunngåelig konsekvens av at flere miljøer henter inn store eksterne ressurser på ulike konkurransearenaer. Pengene kommer ikke av seg selv, men av at konkurranseviljen og – evnen vokser. Det skjer sannsynligvis først og fremst fordi norske forskere har fått mer å konkurrere om. Internasjonalt samarbeid er lærerikt, suksess gir inspirasjon og selvtillit, og mange flere vet i dag hva som kreves for å lykkes. Nesten halvparten av dagens norske SFFer er ved UiO, og hele 47 UiO-søknader er til vurdering i 4. SFF-utlysningsrunde. Nylig fikk UiO tildelt 17 av de såkalte FRIPRO Toppforsk-bevilgningene fra Norges forskningsråd,

mens 29 tildelinger ble fordelt til andre institusjoner. Så langt har UiO lykkes godt på viktige områder i Horisont 2020, mens arbeidet for større tilslag på tematiske utlysninger er intensivert. Viserektor fikk fra 2016 et overordnet ansvar for UiOs EU-arbeid og for innovasjon – et tydelig ledelsesgrep som kanskje også kan tas på andre viktige utviklingsområder.

Et norsk universitet i verdensklasse?

Norsk utdanningspolitikk har helt siden krigen vært styrt av et mål om å bygge ut høyere utdanning i hele landet. Det har skjedd gjennom å samordne lovgivningen for ulike institusjonstyper og gjennom Stortingets årlige bevilgninger. Dette har vært en suksess, men den sterke koplingen vi har her i landet mellom utdanning og forskning, har samtidig gitt som konsekvens at det er svært vanskelig for norske universiteter å hevde seg i den stadig hardere internasjonale forskningskonkurransen. De økonomiske insitamentene for forskning i den nasjonale finansieringsmodellen har faktisk hatt den effekt at de beste institusjonene ikke får størst uttelling – det er de som *forbedrer* seg mest som belønnes høyest.

Strategi 2020 er det første strategidokumentet for Universitetet i Oslo med en klart uttalt ambisjon om å styrke institusjonens internasjonale konkurranse-evne. Men hva som faktisk skal til for å lykkes har det lenge vært en utfordring å få politisk forståelse for. SAB er også opptatt av at rammebetingelsene for norske universiteter er en utfordring sammenliknet med mange utenlandske institusjoner, men mener samtidig at Norge bør ha ambisjoner om å satse mer på høyere utdanning og forskning for å sikre at de beste fagmiljøene også lykkes internasjonalt. Regjeringens nye *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024* varsler et taktskifte, blant annet med institusjons-sammenslåingene som pågår som ett grep.

Internasjonalt har universitetene de senere årene blitt stadig viktigere institusjoner i nasjonal omstilling – ref. EUs Lisboa-prosess som startet opp i 2000. Mens mange EU-land fikk økonomiske utfordringer de følgende årene, blåste det fortsatt gunstige vinder over Norge. Det var rett og slett ingen ”burning platform” for endring her hjemme. I Europa rammes nå også universitetene av store økonomiske utfordringer, både Københavns universitet og Universitetet i Helsinki står for tiden midt i krevende nedskjærings-prosesser og fagmiljøer vil bli nedskalert eller nedlagt.

I 2015 skjedde en dramatisk endring i oljeprisen med store følger for norsk økonomi. Oljenæringen står overfor store utfordringer med ringvirkninger som også rammer mange bedrifter i andre bransjer og med økende arbeidsledighet som resultat. Innovasjonstakten må økes for å etablere nye arbeidsplasser. Erkjennelsen av dette har endret seg radikalt på kort tid. Produktivitetsutvalget (Rattsø-utvalget) har nylig lagt frem sin rapport nummer to og advarer mot en uunngåelig og kraftig skattevekst hvis vi ikke lykkes i å endre kurs og gjøre gode omstillingsgrep. Utvalget mener at det norske utdanningssystemet må endres med større vekt på realfag og teknologi, og at det er en utfordring at vi ikke har et norsk universitet i verdensklasse. Resepten er økt konkurranse om finansiering slik at de beste institusjonene/ fagmiljøene belønnes. Hvordan dette møtes politisk vil tiden vise, men trolig kommer forventningene til universitetenes bidrag mer i fokus.

Spørsmålet vårt er hvordan kan UiO rigge seg med en organisasjon og styringsstruktur der strategiske diskusjoner og faglige kvalitetsutviklings-prosesser får en større plass på ulike nivåer i institusjonen? Hvordan kan og bør UiO utnytte sin faglige bredde og styrke? Og hvordan finner UiO kloke og fremtidsrettede ledere som kan inspirere til videre kreativitet og fornyelse?

SAB-GRUPPE 4. ORGANISASJONS- OG BESLUTNINGSSTRUKTUR

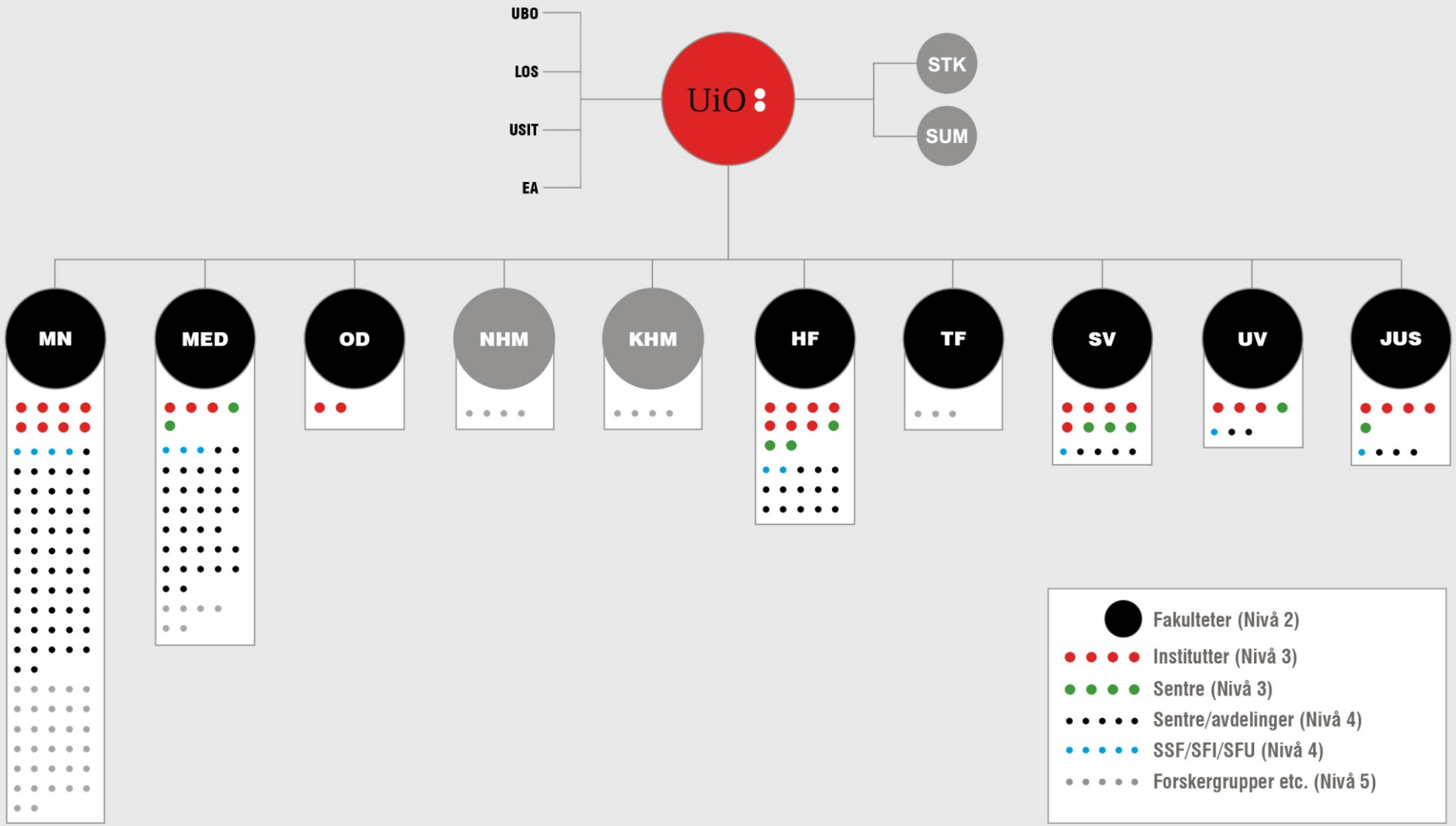
Illustrasjoner til arbeidsgruppens rapport

Ulikheter mellom fakultetene
Økonomisk utvikling

UiO : Universitetet i Oslo

FAKULTETENES OG MUSEENES ORGANISASJONSSTRUKTUR

Avviker på enkelte punkter fra UiOs offisielle organisasjonskart



UiO : Universitetet i Oslo

MN (8 institutter)

Institutt for biovitenskap
Senter for økologisk og evolusjonær syntese (CEES – SFF)

Farmasøytisk institutt

Institutt for geofag
Senter for jordens utvikling og dynamikk (CEED – SFF)

Matematisk institutt

Kjemisk institutt
Senter for teoretisk og beregningsorientert kjemi (CTCC – SFF)

Fysisk institutt
Senter for materialvitenskap

Institutt for informatikk
Senter for entreprenørskap
Sirius (SFI)

Institutt for teoretisk astrofysikk

MED (3 institutter)

Bioteknologisenteret (BiO)

Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM)

Institutt for helse og samfunn
Senter for global helse

Institutt for medisinske basalfag
Nasjonalt senter for stamcelleforskning
Oslo senter for biostatistikk og epiodemiologi (OCBE)

Institutt for klinisk medisin
Nasjonalt senter for selvmordsforskning og – forebygging (NSSF)
Senter for rus- og avhengighetsforskning (SERAF)
9 + 3 klinikkavdelinger
6 KGJebsen-sentre
Norsk senter for forskning på mentale lidelser (Norment - SFF)
Senter for kreftmedisin (CCB – SFF)
Senter for immunregulering (CIR – SFF)

OD (2 institutter)

Institutt for oral biologi

Institutt for klinisk odontologi

NHM

KHM

HF (7 institutter)

Det norske universitetssenter i St. Petersburg

Det norske instituttet i Roma

Senteret i Paris

Institutt for arkeologi, konservering og historie

Institutt for kulturstudier og orientalske språk

Institutt for filosofi, idé- og kunsthistorie og klassiske språk
Senter for studier av rasjonell, språklig og moralsk handling (CSMN – SFF)

Institutt for litteratur, områdestudier og europeiske språk

Institutt for lingvistiske og nordiske studier
Senter for Ibsenstudier
Senter for flerspråklighet (Multiling - SFF)

Institutt for medier og kommunikasjon

Institutt for musikkvitenskap

TF

SV (5 institutter)

Arena Senter for europaforskning

TIK Senter for teknologi, innovasjon og kultur

Senter for ekstremismeforskning

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Institutt for statsvitenskap

Psykologisk institutt

Sosialantropologisk institutt

Økonomisk Institutt
Senter for studier av likhet, sosial organisering og økonomisk utvikling (ESOP – SFF)

UV (3 institutter)

CEMO - Centre for Educational Measurement at UiO

Institutt for lærerutdanning og skoleforskning
Enhet for kvantitative utdanningsanalyser (EKVA)
Center of Excellence for Professional Teacher Education (ProTEd)

Institutt for spesialpedagogikk

Institutt for pedagogikk
Fagområde for universitetspedagogikk (FUP)

JUS (4 institutter)

Norsk senter for menneskerettigheter

Institutt for kriminologi og rettssosiologi

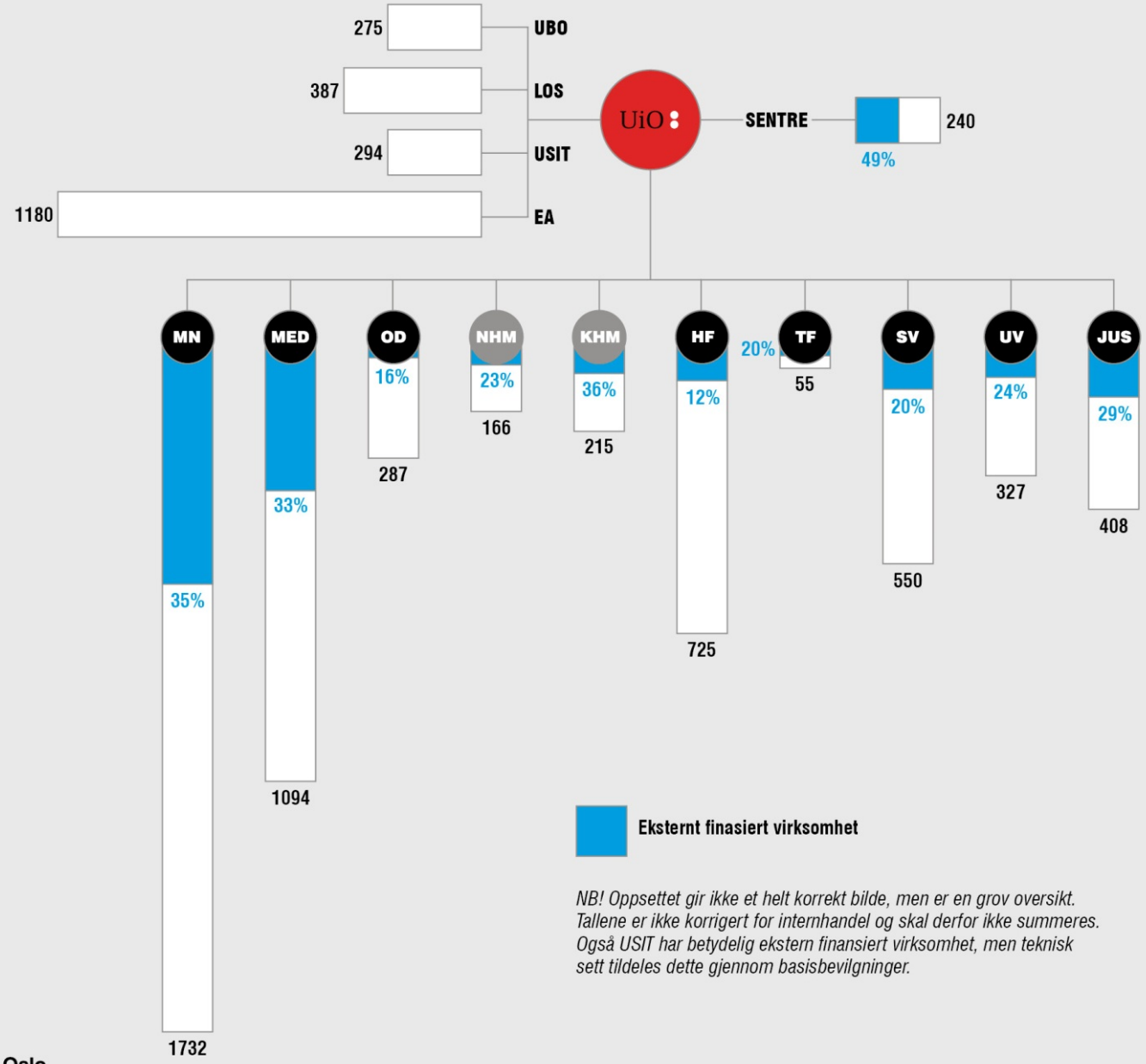
Institutt for offentlig rett
PluriCourts (SFF)

Institutt for privatrett
Senter for rettsinformatikk
Avdeling for forvaltningsinformatikk

Nordisk institutt for sjørett
Senter for Europarett

RESSURSFORDELING

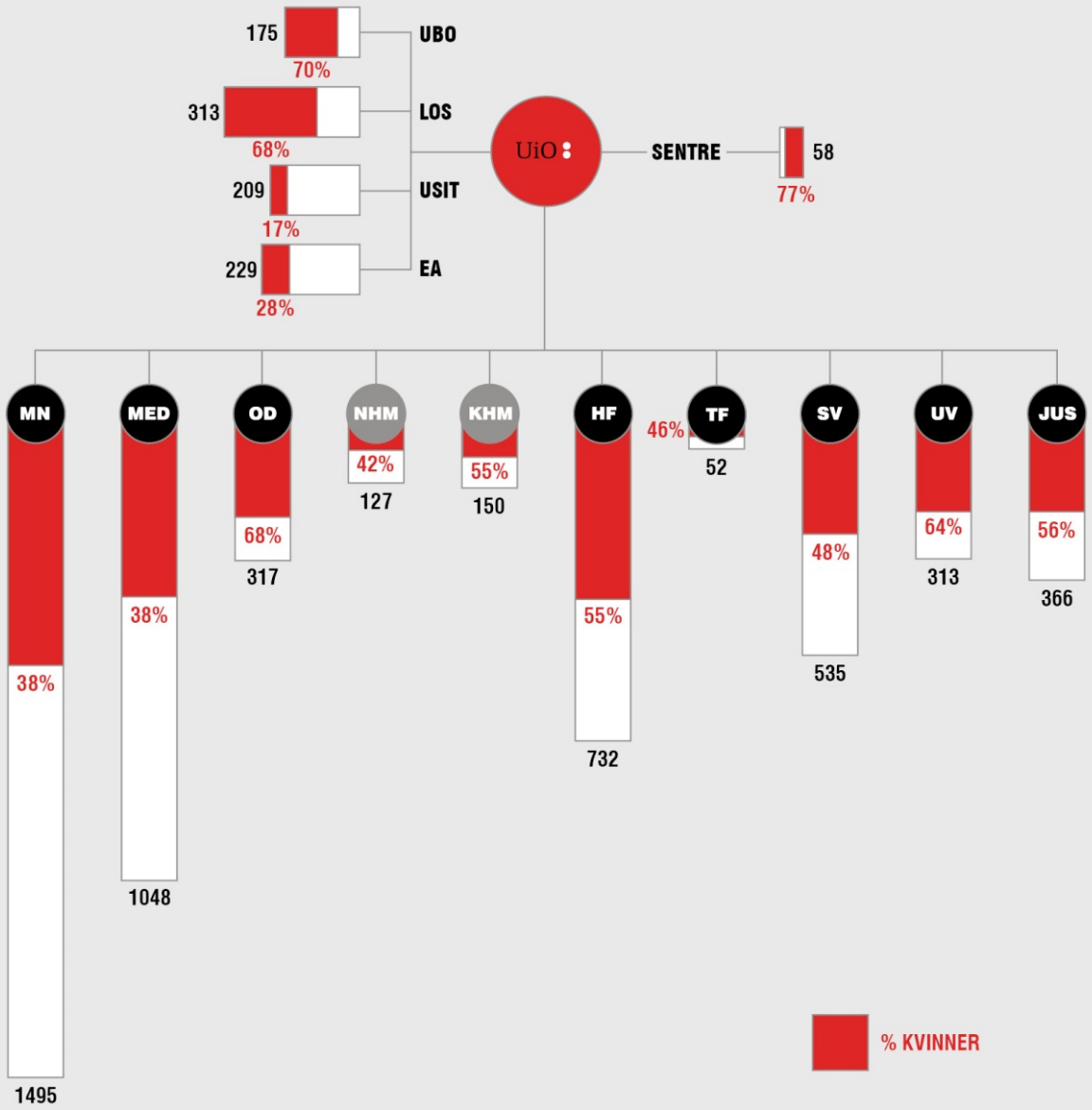
Regnskapstall for 2015. Basistildeling (Kb bevilgning + annet) + Ekstern finansiert virksomhet



NB! Oppsettet gir ikke et helt korrekt bilde, men er en grov oversikt. Tallene er ikke korrigert for internhandel og skal derfor ikke summeres. Også USIT har betydelig ekstern finansiert virksomhet, men teknisk sett tildeles dette gjennom basisbevilgninger.

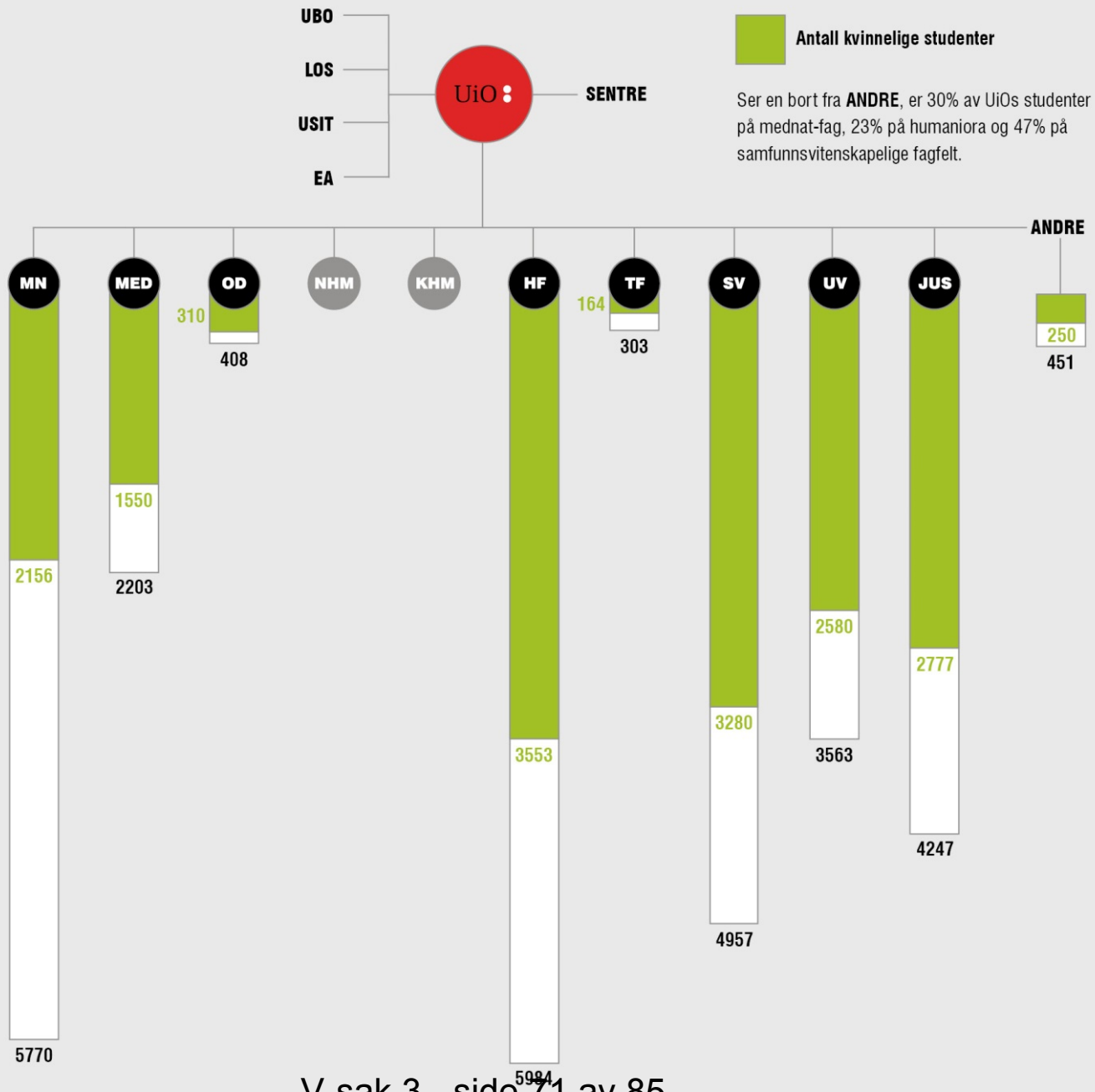
UiO : Universitetet i Oslo

TILSATTE (årsverk)
DBH-tall 2015



STUDENTFORDELING

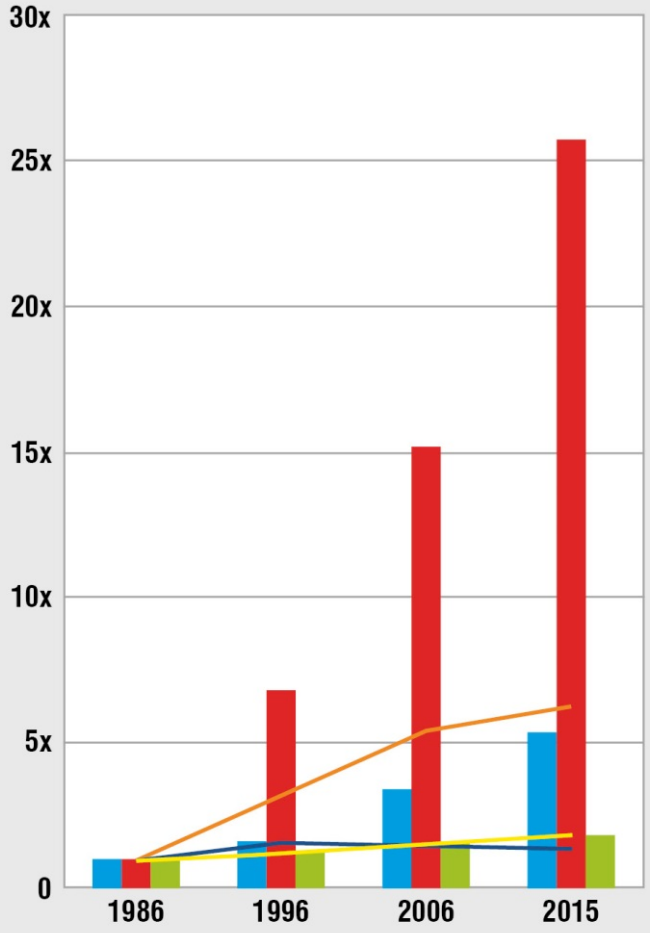
DBH-tall høst 2015



UiO : Universitetet i Oslo

UTVIKLINGSTREKK – ØKONOMI

UiO 1986-2015



	1986	1996	2016	2015
Statstilskudd:	1 006 071	1 801 129	3 519140	5 138 115
Bidrag/Oppdrag:	62 749	426 082	871 083	1 301 698
Andre inntekter:	16 659	108 899	326 538	732 406
SUM INNTEKTER:	**1 085 479**	**2 336 110**	**4 716 761**	**7 172 219**

- Ordinær bevilgning
- Ekstern finansiering (Bidrag/Oppdrag/Andre)
- Konsumprisindeks
- Student-tall
- Vitenskapelige stillinger
- Årsverk dekket av ekstern finansiering

x = Multiplisert med

Strategi 2020

Hva skal til for at UiO skal nå sine ambisiøse mål?

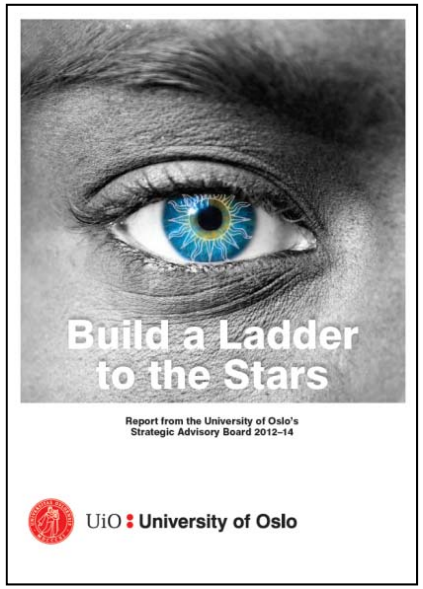
SAB-prosessen ved UiO (2012-2016)

Arbeidsprosessens faser

- **Strategi 2020** vedtatt våren 2010

- Strategic Advisory Group (**SAB**) oppnevnt høsten 2012
- Tilbakemelding fra SAB sommeren 2014:

  "Build a Ladder to the Stars"



- Oppfølgingsprosess besluttet i Universitetsstyret høsten 2014

Arbeidsgruppe 1: (vår 2015 ++)

Utdanningskvalitet

Arbeidsgruppe 2: (vår 2015 +)

Forskningskvalitet

Arbeidsgruppe 3: (vår 2015)

Tverrfaglighet

Arbeidsgruppe 4: (vår 2016)

Organisasjons- og beslutningsstruktur

Bred høringsrunde på UiO april-mai 2016

Vedtak i Universitetsstyret i juni 2016

Styrets design av oppfølgingsprosess

- Kjerneoppgavene som utgangspunkt:

Utdanningskvalitet. Forskningskvalitet. Tverrfaglighet

  - Finn ut hvilke svake punkter vi har og hva som skal til for å bli bedre! Tiltaksforslag – kort sikt – lengre sikt….
  - Pek på trekk ved vår organisasjon og måten vi tar beslutninger på som hemmer vårt kvalitetsarbeid!

- Organisasjon og beslutningsstruktur *skal* og *må* fremme faglig styrke ved UiO

Tiltaksforslag fra gruppe 1 og 2

Utdanningskvalitet

- Utarbeide , forankre og vedta en overordnet utdanningsvisjon for UiO
- Fokus på førsteårsstudenten
- Koordinering av eksisterende støtteressurser for utdanningsvirksomheten ved UiO – utvikle delingskultur
- Utdanningstilbud knyttet til de store tverrfaglige satsingene

Forskningskvalitet

- Raskere tilsetting i vitenskapelige stillinger
- Karriereutvikling for stipendiater og post.doc.
- EU-strategien og UiO:Horisont. Fullt trøkk!
- Kommunikasjonsstrategi for å få det beste vi gjør bedre formidlet ut
- Mer «bottom-up» innsats i internasjonalt samarbeid

……og 3

Tverrfaglighet

- De tverrfaglige satsingsområdene:

  UiO: Livsvitenskap,
  UiO: Energi
  UiO: Norden

  må bli *flaggskip* for *integrert tverrfaglighet* – det trengs en tydelig strategisk plattform

- Stimulere studenter og ansatte til tverrfaglig dialog og kompetanseutvikling

- Etablere tydelig ansvar for og utvikle større forståelse for verdien av tverrfaglig virksomhet på alle nivåer

- Gjøre det enklere å samarbeid på tvers i organisasjonen

- Bedre finansieringsmulighetene for å teste ut lovende tverrfaglige initiativ (prosjekter og programmer) – etterspørre de gode ideene.

Viktige budskap til gruppe 4 fra gruppe 1 og 2

Utdanningskvalitet

- Et tydelig ansvar for arbeidet med utdanningskvalitet i UiOs toppledelse
- Styrket strategisk ledelse og koordinering av UiOs innsats for utdanningskvalitet
- Økt kapasitet for kvalitetsutviklingsarbeid
- Plattform som støtter opp om tverrfaglige og ekstraordinære utdanningsinitiativ

Forskningskvalitet

- Forsknings-strategisk samhandling mellom nivåene
- Ny rekrutteringspraksis
- Beslutningsstruktur vedr. internasjonalt samarbeid
- Ta bedre vare på stipendiater og postdoktorer - karriereutvikling
- Organisasjonsstruktur for forskerstøtte

….og fra gruppe 3

Tverrfaglighet

- Avklare overordnet styringsbehov for ulike typer tverrfaglige satsinger ved UiO
- Topplederfunksjon som pådriver for tverrfaglighet + strategisk rådgivning
- Finansieringsløsninger
- Linjeleders ansvar for også å tenke tverrfaglighet
- De ambisiøse satsingene – organisatoriske grep og strategisk betydning for UiO
- Det lille formatet – hvor ligger ansvaret for det?
- Hindringene i systemet – hvordan kan de fjernes?
- Hvordan rekruttere til, planlegge for og ruste institusjonen for tverrfaglighet?
- Interne fellesarenaer for dialog, erfaringsutveksling og kulturutvikling

SAB. Arbeidsgruppe 4

En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål

Medlemmene i gruppe 4

- Arild Underdal (leder)
- Hilde Haugsgjerd
- Morten Dæhlen
- Arne Bugge Amundsen
- Hans Petter Graver
- Eva Helene Mjelde
- Åse Gornitzka
- Tanja Storsul
- Unni Olsbye
- Kjetil Taskén
- Anne Maria Eikeset
- Marianne Andenæs
- Hege Lynne
- Øyvind Bratberg
- Steinar A. Sæther

Sekretariat:

- *Wenche Hanneborg*
- *Olaug Kristine Bringager*
- *Inger Stray Lien*

Forslag fra gruppe 4

Tre tiltaksgrupper:

- Klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling i hele organisasjonen
- Tettere samhandling mellom styringsnivåene for
  a) *styrke handlingskraften*
  b) *åpne nye kanaler for ideer og initiativ fra fagmiljøene*
  c) *redusere uklarhetene mellom enhetlig og delt ledelse*
- Større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen. Definere ulike nivåers ansvarsroller

Klarere prioritering av kvalitet og nyutvikling i hele organisasjonen

- Klarere prioritering av kvalitet ved fordeling av midler til fagmiljøer og prosjekter/tiltak
- Rekruttering av vitenskapelig personale – raskere tilsetting. Prioritering av unge, lovende forskere gjennom karriereplanlegging
- Lederrekruttering. Åpne for eksterne kandidater på nivå 1 og 2 (både ved valg og tilsetting)

Tettere samhandling mellom styringsnivåene

- Innføre to vertikale samhandlingstrukturer som fungerer både top-down og bottom-up – én for utdanning og én for forskning (og begge også med ansvar for tverrfaglighet)
- Et flertall anbefaler innføring av enhetlig ledelse på nivå 1. Et mindretall mener at dagens ordning med todelt ledelse på nivå 1 kan fungere godt.
- Rektor må ha et mandat fra universitetssamfunnet – det finnes flere hybridmodeller som kan ivareta dette hensynet uansett rekrutteringsform.
- Dekanmøtet bør få en tydeligere rolle som strategisk, rådgivende organ for universitetsledelsen - faglig og politisk.

Større økonomisk handlingsrom (over tid)

- Nivå 1: Strategiske prioriteringer som gjelder hele UiO
- Nivå 2: Strategiske prioriteringer som gjelder hele fakultetet
- Nivå 3: Operativt, for lokale tiltak og oppfølging av fellesprosjekter

Hensikten er å

- Styrke evnen til å reagere raskt
- Styrke muligheten til å teste ut en ny idé
- Styrke evnen til å løfte noe stort sammen