

Evaluering av Strategi 2020 – Innspill fra Kulturhistorisk museum

Innledning

Generelt vil KHM poengtere at strategi 2020 (S2020) har vært en god strategi for UiO, fordi den har en agenda som favner hele universitetets virksomhet. Videre er denne agendaen presentert slik at samspillet mellom de ulike virksomhetsområdene kan ses sammenhengende eller som en matrise. Dette bør prinsipielt gi god ressursutnyttelse og synergier.

Matriseorganiseringen bør være et element som UiO kan utvikle videre i ny strategi. Språket og visjonen i strategi 2020 er ambisiøst, slik at det er noe å strekke seg mot. Dette oppfatter også KHM som et positivt element. Det siste generelle poenget som vi vil løfte fram innledningsvis, er at denne formen på strategien har gitt en god ramme for å implementere og bearbeide strategien slik at den også blir aktuell for museets virksomhet. Dette har vært helt avgjørende for bruken av S2020, da museene spesifikt nevnes med fire målsetninger:

- Universitetet i Oslo skal i større grad profilere seg gjennom universitetsmuseene
- Universitetsmuseene skal utnyttes bedre for å skape økt interesse for forskning og for universitetet
- Museenes omfattende samlinger skal utnyttes bedre både i forskning og undervisning
 - Ett virkemiddel er et styrket forskningsfokus ved museene
- Som brobygger mellom samfunnet og universitetet, har museene en unik rolle gjennom sin utadrettede formidlingsvirksomhet
 - Her vil oppgradering og nybygg være sentrale virkemidler

Med litt velvilje kan man si at S2020 faktisk har bidratt *markant* til en positiv utvikling på alle disse områdene, men det er fremdeles et klart utviklingspotensial som bør følges opp i ny strategi. KHM ser en klar kobling til S2020s mål for museene og føringene i Stortingsmeldingen *Tingenes tale* fra 2008. Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning slår fast at denne meldingene fremdeles styrer regjeringens politikk for universitetsmuseene. Dette er også en grunn til å følge opp målsetningene fra S2020.

Rent overordnet og kanskje litt mindre positivt, vil KHM også bemerke at fordi S2020 mangler en klar formulering av effektmål for de ulike strategiene, blir evalueringen mindre presis enn det den kunne ha vært. Det er for så vidt også noe å tenke på i det videre strategiarbeidet. KHM har tro på at de planlagte utviklingsavtalene kan være et nyttig redskap i arbeidet med å tydeliggjøre målformuleringene.

Kulturhistorisk museum har valgt å besvare utredningen/evalueringen på følgende måte: Museet gir først en generell kommentar til status for UiO basert på de ulike kapitlene og dernest en kort kommentar som evaluerer S2020 basert på KHM's virke i strukturen. Museet har av praktiske hensyn slått svaret til spørsmål 1 og 2 sammen og 3 og 4 sammen. De anføres derfor som a og b for ikke å skape tallforvirring.

KHM's evaluering av S2020 er forankret i museets ledergruppe og diskutert med de ansatte i allmøte.

1. Et grensesprengende universitet

Strategien har som målsetning at Universitetet i Oslo skal fremme grensesprengende forskning, utdanning og formidling og være en etterspurt internasjonal samarbeidspartner.

Strategien vektla det tverrfaglige potensialet, det internasjonale engasjementet, målrettet rekrutteringspolitikk, forskningsinfrastruktur og profilering gjennom universitetsmuseene.

- a) KHM mener at UiO langt på veg har lyktes med ambisjonen om å drive grensesprengende forskning og være en internasjonal etterspurt samarbeidspartner. Internasjonale rangeringer gir et tydelig vitnesbyrd om det. Innen utdanning og formidling har vel UiO i mindre grad markert seg som grensesprengende, selv om det også på disse arenaene er gjort mye godt og solid arbeid. UiO har hatt en positiv utvikling med tanke på tverrfaglig og internasjonalt samarbeid. Men særlig med tanke på tverrfaglig samarbeid har UiO fremdeles et svært stort utviklingspotensial. KHM ser at flere avgjørende grep, så som konstitueringen av The Guild, initiativet til å gå inn i et European Universities-samarbeid om utdanning og et helhetlig grep rundt infrastrutursatsning, har kommet sent i strategiperioden. KHM noterer seg at UiO ikke har utviklet optimale finansieringsmekanismer for tverrfaglige aktiviteter og tidsavgrensede satsninger. Med utgangspunkt i utfordringene i UiOs økonomiske modell, med sterk fokus på instituttens økonomi, blir det byråkratisk og unødvendig administrativ tungvint å etablere nye samarbeidsrelasjoner på tvers (Silo-tenking). KHM mener UiO og museene har lyktes med å profilere UiOs aktivitet gjennom museene med flere gode satsninger. Men dette feltet kan fortsatt utvikles videre med sikte på bedre resultater. KHM har i strategiperioden arbeidet for å utvikle en forskningsprofil som bygger på museumsspesifikke forhold. HUMEVAL fra 2018 gir en pekepinn på at museet har lyktes med denne satsningen. UiO er tjent med at dette arbeidet føres videre og integreres tydeligere i universitetets generelle virksomhet. UiO har gjort store investeringer i infrastruktur for KHM, både på Økern og i forbindelse med Saving Oseberg på Bygdøy. KHM er også tilfreds med at UiO har valgt å satse på MUSIT-samarbeidet. Museet har satset for å styrke porteføljen med eksternfinansierte prosjekter, men har så langt ikke innfridd egne ambisjoner med hensyn til tilslag på EU-prosjekter. Liknende kritikk er også rettet mot UiO.
- b) Målsetningen om grensesprengende virksomhet passer også godt inn i dagens finansieringsmodell og har bred appell. KHM mener UiO bør følge opp arbeidet med internasjonalisering og tverrfaglig/tverrfakultært samarbeid. UiO bør særlig vurdere om virkemidlene som har vært i bruk i siste strategiperiode er hensiktsmessige for å lykkes med optimalt tverrfaglig samarbeid. Endringskompetanse bør være et nøkkelbegrep for videre strategisk arbeid. UiO bør vurdere om satsingene Livsvitenskap, Energi og Norden er optimale for å sikre optimalt tverrfaglig samarbeid eller om andre typer eller tematiske satsninger vil frigjøre større tverrvitenskapelige effekter. UiO bør også innarbeide i ny strategi perspektiver som kan håndtere de store endringene i fokus som har oppstått globalt. Vi tenker her særlig på klima- og bærekraftutfordringene, digitalisering i bred forstand samt globalisering. Hvordan forholder man seg til disse på en *strategisk relevant* måte? UiO bør tenke gjennom virkemidlene på nytt for beramning av og kommunikasjon om innovativ undervisning. Formidling bør i større grad behandles i en helhetlig strategi. Vi noterer oss at sistnevnte arbeid er godt igangsatt.

2. Læringsuniversitetet

Strategien har som målsetning at Universitetet i Oslo skal tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale læresteder.

Strategien vektla tilbud som skulle tiltrekke seg særlig forskningsinteresserte studenter, forskningsbasert undervisning på tvers av faggrenser, dannelse, godt læringsmiljø, samarbeid med arbeidslivet, framtidsrettet, internasjonalt attraktiv forskerutdanning samt kvalitetsfull etterutdanning.

- a) Universitetet i Oslo har delvis nådd målene for læringsuniversitetet, men bare delvis. KHM mener at UiO heller ikke har lyktes fullt ut med å levere god tverrfaglig

undervisning. En medvirkende årsak til dette er incentivsystemet som ligger til grunn for dagens finansieringsmodell av undervisning. Museet mener derimot at UiO i større grad har lyktes med samarbeid med arbeidslivet, men kanskje på andre måter og på andre arenaer enn det som strategisk tenkning la opp til. Likeså har UiO lyktes godt med forskerutdanningen både nasjonalt og internasjonalt. Et forbedringspunkt er utvikling av reelt internasjonale utdanningstilbud. European Universities-samarbeid er lovende i så måte, men KHM vil også framheve betydningen av internasjonale forskerskoler. Museet har siden 2009 vært eier, i samarbeid med HF av en internasjonal forskerskole i arkeologi. Skolen har oppnådd svært gode resultater og bør inspirere UiO til liknende skoler på andre fagområder samt videreføring av eksisterende satsning. Her vil dialog med NFR og KD være avgjørende. KHM mener flere tiltak for å bedre læringsmiljøet har hatt stor effekt, blant annet satsningen på bibliotekene. Fra museets ståsted ser vi et stort undervisningspotensial i samarbeid mellom fakultetene og universitetsmuseene. Noe av dette potensialet er tatt ut, men man kan oppnå lagt større effekter og synergier enn det situasjonen i dag tillater. Museene er allerede tungt inne i samarbeid med skoleverket, men UiOs ønske om å tiltrekke seg særlig forskningsinteresserte studenter, kunne i større grad vært løst ved å bruke museene systematisk inn på skolene som rekrutteringsarena.

- b) KHM mener at strategiene som skisseres under læringsuniversitetet er uklare og fokuserer i for stor grad på hva UiO ønsker å oppnå i stedet for *hvordan* man skal oppnå disse målsetningene. Ambisjonen om å levere forskningsbasert og forskningstilknyttet undervisning med internasjonale ambisjoner bør videreføres, men virkemidlene må tenkes på nytt. Ikke minst bør digitale virkemidler tenkes inn i strategien. Videre bør UiO i ny strategi også tematisere endringskompetanse og nytenke utdanningsforløp for et arbeidsmarked i kontinuerlig endring. Strategien bør ta et helhetsperspektiv på livslang læring – fra grunnskole til pensjonsalder. KHM ser gjerne at museene brukes aktivt inn i en slik læringsstrategi. Ny strategi bør videre innarbeide tydeligere by- og miljøperspektiv. Bibliotekene har her en viktig rolle, men campusstrategien bør i større grad tenkes aktivt som et virkemiddel for å skape gode læringsmiljøer og ikke minst skape motivasjon for å velge UiO som studiested.

3. Et samfunnsengasjert universitet

Strategien har som målsetning at Universitetet i Oslo, gjennom aktiv dialog og samarbeid, skal bidra til at forskningsbasert kunnskap kommer til anvendelse for å møte det 21. århundrets store samfunnsutfordringer.

Strategien vektla deling av kunnskap og styrket dialog med samfunnet, tettere samarbeid med institutter, offentlige og private virksomheter, aktiv rolle i utformingen av offentlig forskningsfinansiering med tanke på langsiktig fagutvikling og løsning av samfunnsoppgaver, styrket profil som hovedstadsuniversitet, større innsats på innovasjon og kunnskapsoverføring samt at universitetsmuseene skal skape økt interesse for forskning og for universitetet.

- a) Strategien har en snevrere målformulering enn det knippet av prioriterte strategier åpner for. Det er liten tvil om at UiO i stor grad bidrar til at forskningsbasert kunnskap kommer i anvendelse. Dette skjer både gjennom utdanning og konkrete forskningsresultater. UiO har lyktes med sin strategi for samfunnsengasjement i den forstand at organisasjonen har flyttet seg markant på dette feltet. UiO er et langt mer samfunnsengasjert universitet ved utgangen av strategiperioden enn det som var tilfellet i 2010. Noen eksempler på dette er engasjementet i Scholars at Risk, Menneskerettighetsprisen, DHIS2 og satsningen på solcelleteknologi. UiO er også en svært betydelig leverandør til offentlige utredninger som legger rammene for politikk og forvaltning i samfunnet. KHM oppfatter det slik at UiO, i større grad enn de øvrige

bredeuniversitetene, faktisk har en stor og tett kontaktflate til offentlige og private virksomheter. UiO fikk imidlertid krass kritikk på dette punktet av det UiO-oppnevnte *Strategic advisory board* i 2015. De karakteriserte UiO som innadvent og egentlig ikke innstilt på omfattende samhandling med omverdenen. Igjen kan man merke seg at flere av strategiene realiseres forholdsvis sent i strategiperioden. OA-problematikken har fått økt betydning de siste to årene, mens UiO og dets universitetsmuseer har vært pådrivere for å gjøre forskningsdata tilgjengelig, for eksempel gjennom Musit-samarbeidet. Her opplever vi det slik at de øvrige universitetene har vært mindre progressive. Siden 2014 har UiO satset tungt på å realisere ambisjonen om å bruke universitetsmuseene for å skape økt interesse for forskning og for universitetet. Her er imidlertid nye og oppgraderte bygg en viktig faktor og UiO har erfart at manglende vedlikehold og nedprioriteringer i tidligere strategiperioder, nå krever store investeringer. Ambisjonsnivået, med en fornying av Brøgger's hus, nytt Veksthus og Klimahus, Vikingtidsmuseum og renovert Historisk museum, er det imidlertid lite å utsette på.

- b) UiO bør reformulere ambisjonene for samfunnsengasjement og strategiene for å sikre større kongruens. UiO bør definitivt holde fast ved ambisjon og strategi for museene, men bør også i større grad lykkes med å koordinere og formidle det faktiske samfunnsengasjement på en tydeligere måte enn i dag. UiO er en utydelig avsender og dette bør det tas fatt i ved revisjonen av planen. Dagens situasjon oppfattes som krevende på mange fronter, både med tanke på den politiske situasjonen i verden, migrasjon og overbefolkning, bærekraft og klima. UiO bør strukturere sitt samfunnsengasjement på en slik måte at denne typen strategiske utfordringer kan møtes på en treffsikker måte både kommunikativt og i faktisk engasjement. Dette krever at man identifiserer relevante og attraktive grenseflater mot publikum, formater for engasjementet og tar museenes rolle på alvor som samarbeidspartner for hele UiO. Utfordringen fra SAB-rapporten om å utvikle universitet til en utovervendt institusjon bør tas på stort alvor. Rollen som hovedstadsuniversitet og del av Oslo by bør være et element å videreutvikle i en ny strategi.

4. Et handlekraftig universitet

Strategien har som målsetning at Universitetet i Oslo skal forvalte sine samlede ressurser offensivt, slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktivitetene.

Strategien vektla ressursfordeling basert på kvalitet og relevans, at grunnfinansiering og ekstern finansiering virker gjensidig forsterkende, god balanse mellom lønnskostnader og driftskostnader, mer sammenhengende tid til forskning gjennom større konsentrasjon av undervisningen og bedre støttefunksjoner, prioritering av kvalitet fremfor kvantitet i dimensjoneringen av studietilbud og forskningsvolum, betoning av bedre nasjonal og internasjonal arbeidsdeling samt en effektiv og profesjonell forvaltning og administrasjon.

- a) Ressursfordeling er antakelig den største utfordringen UiO står ovenfor i daglig drift. En evaluering av måloppnåelse må ha dette i mente. UiO har i S2020-perioden maktet å få opp gode styringsdokumenter innenfor dette feltet. Organisasjonen har ikke i samme grad maktet å gjennomføre planverket. Det er grunn til å reise spørsmålet om ressursforvaltningen er hensiktsmessig organisert. Eiendomsforvaltningen er UiOs mest kostnadskrevende forvaltningsportefølje. Organiseringen av denne bør derfor være gjenstand for evaluering med tanke på effektiv understøtting av kjerneaktivitetene ved UiO. Man kan reise spørsmål om de organisatoriske grepene som har vært tatt, tjener UiOs kjerneoppgaver. KHM noterer seg at forpliktelsene til å etablere sammensatte og eksternfinansierte finansieringsløsninger i mindre grad styrer ressursforvaltningen. Her ligger fokus for ensidig på fakultetenes porteføljer innen

forskning og undervisning. Synergieffekter kan dermed vanskelig etableres innenfor betydelige deler av virksomheten. Incentivordningen for undervisningsaktivitet er en utfordring med tanke på kvalitetsfokus i undervisningstilbud. Nasjonal arbeidsdeling er vel i praksis effektivt punktert av reformene i UH-sektoren, uten at UiO av den grunn skal ta et særlig ansvar for denne utviklingen.

- b) UiO bør opprettholde målformuleringen og ambisjonen om gode styringsdokumenter. Langtidsplanlegging med tanke på å opprettholde akademisk mangfold/bredde og økonomisk handlekraft bør være førende for ny strategiperiode. UiO bør tydeliggjøre arbeidsdelingen mellom de ulike enhets- og styringsnivåene, for å styrke handlekraft og gjennomføringsevne. Ressursfordelingen mellom de ulike nivåene og oppgavene bør være forutsigbar og ha tydelig fokus på universitetets kjerneoppgaver. UiO bruker i dag alt for mye ressurser på ufruktbare diskusjoner om lederrekrutterings- og organisasjonsform. Dette bør være avklart gjennom hele neste strategiperiode. Gitt den klart definerte konkurransesituasjonen innen norsk UH-sektor, bør UiO revidere strategien med tanke på egen utvikling av nasjonal og internasjonal rolle. I forlengelsen av dette bør UiO også gjennomtenke ressursforvaltningen slik at interne konkurransesituasjoner minimeres. Selskap/profitmodellen for offentlig organisering har rett og slett lite for seg og tar fokus bort fra UiOs viktige oppgaver og bidrar til fragmentering.

5. Det gode universitet

Strategien har som målsetning at UiO skal legge til rette for at studenter og ansatte skal realisere sitt potensial i et godt arbeids- og læringsmiljø

Strategien vektla utvikling av ledelsesfunksjonene med tydelige roller og ansvarsfordeling, Tydelig beslutningsstruktur, påvirkning gjennom medbestemmelse og universitetsdemokrati, personalpolitikk som tilbyr gode muligheter for profesjonell og faglig utvikling, gode arbeids- og læringsmiljøet, aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og en tydelig profil for likestilling mellom kvinner og menn.

- a) UiO er en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg god kompetanse både fra Norge og fra utlandet, noe som er en styrke for organisasjonen. Etableringen av ISMO (international mobility staff office) har en stor betydning for at UiO kan konkurrere om kompetansen på det internasjonale markedet. Vitenskapelige stillinger kunngjøres internasjonalt og vi ser av søkermassen at UiO lykkes når det gjelder strategien om å ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus. Et viktig likestillingstiltak, som har effekt på andelen kvinnelige søkere, er å lyse ut stillinger på førsteamanuensisnivå i stedet for på professornivå. UiO har beveget seg på området med å utvikle ledelsesfunksjonene, men det er fortsatt behov for en tydeliggjøring av beslutningsstrukturene slik at de legger til rette for å delegerer ansvar nedover i organisasjonen og øke handlekraften. UiO har i dag mange gode tiltak for å utvikle ledelsesfunksjonene, bl.a en stor kurskatalog med nyttige og gode kurs for ledere. I tillegg har UiO et omfattende regelverk og avtaleverk som kan gi god støtte i utøvelsen av lederrollen og medbestemmelsen. Samtidig kan dette rammeverket for ledelse og medbestemmelse ved UiO forenkles og tydeliggjøres for å øke etterlevelsen og gi nødvendig og tydelig ansvar til lederne og tillitsvalgte. UiO har også igangsatt flere tiltak for å tydeliggjøre karriereveiene og tilby alternative karriereveier. Dette er et arbeid som bør videreføres, her nevnes arbeidet med å modernisere stillingsstrukturen (Underdalsutvalget) og arbeidet med karriereveier for yngre forskere. UiO har også flyttet seg framover når det gjelder bemanningsplanlegging og arbeidet for å redusere midlertidige ansettelser, men har fremdeles forbedringspotensial. KHM har fulgt opp S2020 ved å utarbeide en strategisk

kompetanse- og rekrutteringsplan som bidrar til mer langsiktig fokus ved rekruttering. Museet har særlig fokus på de delene av virksomheten som har størst andel midlertidig ansatte. KHM har hatt en positiv utvikling i sykefraværet og ligger i dag lavere enn gjennomsnittet for offentlig sektor (2, 81 % legemeldt og egenmeldt fravær for 2018). KHM har også målrettet likestillingsmidlene til kvinnelige førsteamanuensiser for å bidra til at de kan kvalifisere seg for opprykk. ARK-undersøkelsen og oppfølgingsprosessene legger til rette for systematisk arbeidsmiljøutvikling og er et viktig tiltak for å utvikle arbeidsmiljøet og bidra til å utvikle lederskap og medarbeiderskap. Kurs i forebygging av seksuell trakassering er også et viktig tiltak for arbeidsmiljøet.

- b) UiO bør bevare målet om å legge til rette for at studenter og ansatte skal realisere sitt potensial i et godt arbeids- og læringsmiljø. Arbeidet med ledelsesutvikling og medarbeiderskap, ARK, utvikling av karriereveier, oppfølging av handlingsplan for likestilling, forebygging av trakassering, modernisering av stillingsstrukturen, tydeliggjøring av beslutningsstruktur og en internasjonal rekrutteringspolitikk bør videreføres. UiO bør også beholde ambisjonen om å jobbe mer forebyggende med arbeidsmiljøutvikling og ledelse og å redusere midlertidigheten/ øke forutsigbarheten for midlertidig ansatte. UiO har som nevnt, kommet langt i å ha et internasjonalt fokus i rekrutteringen. Det gjenstår noe arbeid på å gjøre rekrutteringsprosessene raskere og bedre, f.eks. forenklinger av regelverk og utvikling av støtteverktøy som mal for sakkyndig vurdering og samt verktøy for opplæringsøyemed. Rekrutteringsprosesser bør prioriteres i kommende strategiperiode samt langsiktig bemanningsplanlegging (med mål om å redusere midlertidigheten), utvikle en kultur for deling (en organisasjon som deler mer av kompetansen internt og lærer av hverandre, kan bruke ressursene sine bedre og legge til rette for mer læring og utvikling). Dette gir også et bedre arbeidsmiljø. Ledelsesutvikling bør fremdeles være et mål i den nye strategien, men da med andre tiltak og med et tydeligere mål om å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet og legge til rette for gode utviklings- og endringsprosesser.

UiOs Strategi 2020 og KHMs Strategi 2020

Strategi 2020 har fungert godt for KHM av flere grunner. Materiseorganiseringsen av strategien egnet seg godt til å innarbeide KHMs faglige ambisjon om å skape synergier mellom de forskjellige samfunnsoppgavene som museet skal løse. Kapitelene har hatt direkte tematisk relevans for museets strategi, slik at museet effektivt kunne skrive egne strategier inn i S2020. Museet har lagt S2020 til grunn både for egen S2020, årsplaner og kompetanse- og rekrutteringsplan. Dette gir stringens og gjennomføringskraft i både organisasjon og planverk. KHM har i motsetning til UiO også utarbeidet et sjette kapittel «Det målbare museum» som har formulert effektmål for å letter styringen av virksomheten henimot måloppnåelse. Ved midtveisevaluering av KHMs S2020 var måloppnåelse på effektmål generelt høy. KHM vil anbefale UiO at også S2030 vil tilrettelegge for at UiO-strategien kan omarbeides til museums- og fakultetsspesifikke strategier, for på den måten sikre god ressursutnyttelse og måloppnåelse. Grepet sikrer også sterkere lokalt eierskap til strategien enn det et mindre systematisk planverk ville åpne for.

Av de anførte grunnene, vil museet dermed også anbefale UiO å utforme S2030 på en overordnet, men samtidig tydelig retningsgivende måte, som åpner for relevante fortolkninger og konkretiseringer på samtlige enheter. En god balanse mellom føderale og unitære hensyn vil her være avgjørende for gjennomslagskraften til ny UiO strategi.