

Rapport fra arbeidsgruppen

UiO sett utenfra

Om arbeidsgruppen, prosess og anbefalinger

Mandat

I arbeidet med strategi 2030 ble det besluttet at det skulle nedsettes tre tankesmier og *UiO sett utenfra* skulle være en av disse. Arbeidsgruppens mandat har vært å

- Konkretisere hva som menes med utenfrablikket
- Vurdere det materialet som allerede finnes
- Eventuelt supplere
- Gi korte, endringsorienterte anbefalinger til hvordan UiO skal jobbe med sine eksterne relasjoner

Tankesmien har fått i oppdrag å utarbeide en kort rapport som redegjør for viktige trekk i hvordan UiO oppfattes av andre. På dette grunnlaget skal rapporten gi anbefalinger inn til arbeidet med strategi 2030 om hvordan UiO bør arbeide strategisk for å styrke samfunnsengasjementet og hvordan UiO skal bli et mer utadrettet universitet.

Arbeidsgruppe

Navn	Tilhørighet
Cristina Archetti (professor)	Det humanistiske fakultet, Institutt for medier og kommunikasjon
Malcolm Langford (professor)	Det juridiske fakultet, Institutt for offentlig rett
Berit Karseth (professor)	Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Institutt for pedagogikk
Bjørn Jamtveit (professor)	Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Institutt for geofag
Karenina Kriszat (kommunikasjonsleder)	Naturhistorisk museum, Seksjon for utadrettet virksomhet
Håkon Glørstad (museumsdirektør)	Kulturhistorisk museum
Elisabeth J. Lackner (seksjonssjef)	Ledelse- og støtteenheter, Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt

Gruppen har blitt ledet av Håkon Glørstad (KHM) og sekretær har vært Elisabeth Josefine Lackner (LOS). Glørstad og Lackner har utarbeidet rapporten etter innspill og revisjon fra resten av arbeidsgruppen.

Aktivitet

Arbeidsgruppen har samlet og diskutert bakgrunnsdokumentasjon og holdt interne og eksterne møter.

Aktivitet	Dato
Fire interne møter i arbeidsgruppen	Januar – mars 2019
Workshop med eksterne (se deltakerliste)	27. februar
Åpent møte UiO sett utenfra	7. mars
Møte med Studentparlamentet	26. februar
Karrieresenteret	14. februar
Nord-Sør utvalget	4. mars
Enkeltstående møter	Diverse datoer

Avgrensning og grunnlagsmateriale

Å se UiO utenfra åpner for nærmest ubegrenset materiale med innspill, tilbakemeldinger og vurderinger fra enkeltindivider, grupper i samfunnet, andre institusjoner, politikere, arbeids- og næringsliv og andre rammesettere med videre.

Gitt arbeidsgruppens tids- og ressursramme, er det derfor et gitt *utvalg* dokumenter og innspill og de nevnte møtene som ligger til grunn for teksten og anbefalingene i denne rapporten. Rapporten er således ikke uttømmende i gjennomgangen av hvordan andre ser UiO. Se litteraturliste for oversikt over relevante kilder.

Ulike syn på UiO

Det er viktig å presisere at arbeidsgruppens oppgave er å levere anbefalinger som er basert på arbeidsgruppens fortolkning av det foreliggende materialet og ikke nødvendigvis er vitenskapelig fundert – til det er grunnlagsmaterialet for heterogent i kvalitet.

Materialet er organisert etter fire sentrale temaer, nemlig UiOs verdier, profil, organisasjon og arenaer. I gjennomgangen under legger vi frem viktige målgruppers syn på UiO og hvordan de ønsker å se oss og/eller hvordan vi ønsker at de skal se oss. Der hvor synene på UiO ikke er sammenfallende, har arbeidsgruppen valgt ut de vurderingene og tilbakemeldingene som vi mener bør bringes videre inn i arbeidet med Strategi 2030. Målgrupper som vi har innhentet informasjon fra, er *søkere, studenter, kandidater, arbeidsgivere, partnere og omverden* (workshop, møter, omverdensanalyse, etatsstyringsdokumenter med videre). Angående studenter, er disse interne, ikke eksterne, men er tatt med i gjennomgangen da de velger universitet og vil "representere" UiO etter endt utdanning. I tillegg har vi benyttet oss av undersøkelser som SIUs omdømmeundersøkelse, SiOs Campusundersøkelse, Studiebarometeret med videre, som gir verdifull innsikt i hvordan studenter ser på primært utdanningene og læringsmiljøet ved UiO.

Anbefalinger

Ut fra gjennomgangen av dokumenter, diskusjoner i arbeidsgruppen og informasjon om målgruppens syn på UiO, har arbeidsgruppen utarbeidet anbefalinger som UiO kan bruke i det videre arbeidet med Strategi 2030.

Rapportens struktur

Da det er ulikt kildegrunnlag for gjennomgangen av de fire temaene, er rapporten strukturert ulikt i de fire kapitlene. For eksempel har vi en del undersøkelser om ulike målgruppers syn på UiOs profil, men mindre å bygge på i oppfatninger av UiOs verdisett ut over møter med eksterne.

Hovedfunn

Arbeidsgruppens hovedfunn avdekker et paradoks i synet på UiO. Arbeidsgruppens hovedinntrykk er at utenforstående ser positivt på UiO. Bredden i forsknings- og undervisningsporteføljen, de mange ulike samhandlingsflatene, den historiske tradisjonen og tyngden som institusjonen representerer det nasjonale engasjementet, den høye standarden på forskning og undervisning og den akademiske autonomien oppfattes i det store og hele som svært positive egenskaper ved UiO.

Inntrykket er allikevel at mange utenforstående ønsker *mer* kontakt og samhandling med UiO og opplever i slike situasjoner at UiO kan være vanskeligere å få i tale, eller at universitetet er diffust med tanke på kommunikasjon og beslutninger. Slik framstår UiO som noe svakere koblet på viktige samfunnsutfordringer, enn det flere eksterne grupperinger kunne ønske seg. UiO får også kritikk for avstand mellom liv og lære, der institusjonen selv ikke alltid lever opp til demokratiske idealer.

Selv om UiO, etter norske forhold, utmerker seg internasjonalt, og framstår som en godt organisert og samarbeidsvillig partner, viser både internasjonale rangeringer og konkrete tilbakemeldinger fra operativt forskningssamarbeid, at UiO har et forbedringspotensial. Det framheves at forbedringspotensialet kan utløses i kraft av den strategien universitetet allerede følger.

En tydelig trend er at kritikken av UiO tiltar med nærhet til organisasjonen – og ingen er skarpere kritikere enn UiO-ansatte og studentene selv. Vitenskap og kritisk tenkning henger tett sammen, så at UiO preges av en kritisk kultur kan i så henseende ses på som et selvfølgelig forhold, ja også et nødvendig trekk ved en sunn akademisk institusjon. Kritik er definitivt verdifullt for å utvikle universitetet videre, men det kan likevel være interessant å tydeliggjøre grunnlaget for kritikken. I enkelte tilfeller er det også en viss avstand mellom (selv)kritikk og UiOs faktiske prestasjoner. Arbeidsgruppen har således vært opptatt av å synliggjøre både positive og mer kritiske tilbakemeldinger om UiO, men også å kontrastere de oppfatningene som finnes med fakta – der dette er mulig.

Ut fra det foreliggende arbeidet og analysene følger arbeidsgruppens viktigste anbefalinger til det videre arbeidet med Strategi 2030 for Universitetet i Oslo:

- UiO bør tydeliggjøre sin posisjon som et uavhengig universitet som tar eksplisitt ansvar for at utdanning og forskning drives ut fra verdier som åpenhet, akademisk frihet og sannhetssøkende kunnskapsutvikling. Selv om UiO har et nasjonalt ansvar for å ivareta akademiske verdier, bør sammenligningsgrunnlaget for kjernevirksomheten i større grad være internasjonalt.
- UiOs forsknings- og utdanningsmiljøer bør i større grad inngå samarbeid med andre miljøer innen kunnskap, arbeidsliv, næringsliv, politikk, innovasjon, interessepolitikk, kultur og lignende, men uten at slikt samarbeid svekker universitetets autonomi og akademiske frihet/kvalitet. Det er ved disse egenskapene UiO er en attraktiv partner.
- UiO bør gjøre studentene i stand til å formidle hvordan de kan anvende forskningsbasert kunnskap, kompetanse og ferdigheter de har opparbeidet seg gjennom utdanning i arbeidslivet. Den intellektuelle koblingen mellom utdanning og arbeidsliv bør styrkes og tilpasses det enkelte studieprogram.
- UiO bør tydeliggjøre breddeuniversitetenes rolle i samfunnslivet og for utviklingen av sterke demokratiske samfunn. Rekruttering til universitetsorganisasjonen bør gjenspeile samfunnsvariasjonen.
- UiO bør tydeligere formidle at institusjonen som helhet er blant landets største opplevelsesarenaer gjennom formidling, arrangementer og museer. Arbeidet med universitetets politiske prioriteringer, synlighet og samfunnsaktualitet bør i større grad planlegges helhetlig på tvers av organisasjonen og koordineres ut fra UiOs viktigste prioriteringer.
- UiOs strategi for eiendomsutvikling av bygningsmassen og campusområdene bør bygge opp under de målene UiO har for samhandling med byen, samt sørge for at områdene blir mer attraktive som møteplasser og tilrettelegger for strategisk kobling mellom målgrupper og politiske prosesser.
- UiO bør se nærmere på organiseringen av forskningsvirksomheten med tanke på å tilrettelegge bedre for synergier, tverrfaglig samarbeid og interaksjon med eksterne partnere.
- Det bør foretas en forventningsavklaring med tanke på forholdet mellom administrativ linjestyring og ønsket om forskningsinitiert og –styrt organisasjonsstruktur.

1) Verdier

UiO beskriver seg selv om et forskningsintensivt breddeuniversitet som skal utvikle, videreformidle og bidra til anvendelse av ny og nyttig kunnskap innenfor åtte fakulteter, bibliotek, to museer, over 30 institutter og en rekke ulike sentre. Som samfunnsinstitusjon er UiO globalt orientert, samtidig inngår UiO i en nasjonal kontekst hvor det er eksplisitte forventninger om at universitetet skal gi viktige bidrag til å videreutvikle den norske velferdsstaten. UiOs verdsett inkluderer mangfold, likestilling, åpenhet, akademisk frihet og demokrati.

Det vil til enhver tid være mange eksterne forventninger til hvordan UiO bør være og hvilken rolle universitetet skal ta i samfunnslivet. Samtidig er det en allmenn oppfatning at universitetets kunnskapsproduksjon er avhengig av faglig initiativ som kommer innenfra i organisasjonen. Forventingsrommet skapes dermed i spennet mellom forståelse av betydningen av institusjonell autonomi og faglig integritet på den ene siden og ønsket om samarbeid og ikke minst leveranser på den andre.

Universitetets dilemmaer

Innen forskning på høyere utdanning, har det blitt utviklet flere verdsett som kan tjene som verktøy for å analysere universiteter. Blant disse er Johan P. Olsen (2007) som har beskrevet universiteters mulighetsrom gjennom å definere fire ideelle posisjoner som et universitet vil strekke seg etter; universitetet som et selvstyrt og kollegialt felleskap, universitetet som institusjon som rommer delvis konfliktende interesser, universitetet som en institusjon i statens tjeneste og universitetet som aktør innenfor et marked. Intet universitet, ei heller UiO, vil i praksis kun representere ett ideal eller én verdi og det vil finnes representanter for disse perspektivene på og rundt ethvert universitet, blant studenter, ansatte, interne og eksterne rammesettere.

På bakgrunn av de innspillene som arbeidsgruppen har fått gjennom rapporter, workshops, møter og diskusjoner kan man forenklet hevde at verdidiskusjonene rundt UiO beveger seg mellom tre ulike roller eller egenskaper som karakteriserer eller bør karakterisere universitetet. I realiteten er igjen av disse rollene eller egenskapene eksklusive og få ønsker at de skal være det.

Én slik egenskap springer ut av UiOs tette kobling til nyere norsk historie og utviklingen av den norske *staten*. Her er det forventet at UiO skal ivareta og utvikle verdier som man oppfatter som verdifulle trekk ved det norske samfunnet. Universitetet skal fungere som et referansepunkt for det norske samfunnet og representere og formidle verdier som demokrati, likeverd, livskvalitet, tilgjengelighet, transparens og åpenhet. De fleste enes om at dette er positive verdier, men i sin ekstreme form kan denne posisjonen også representere et universitet som i stor grad er opptatt av å konservere egne verdier og virksomheter og bli repeterende og innadvendt. Tallmaterialet viser også at UiO heller ikke har lyktes helt med å iverksette sitt verdigrunnlag på en slik måte at det mangfoldet som landets befolkning representerer, gjenspeiles rekruttering og strategisk fokus.

Et annet tema som løftes fram i diskusjonen, er det *kompetitive* elementet i universitetslivet. Konkurransesånden knyttes gjerne til en markedsmodell for UH-sektoren, fordi konkurranseelementet er sterkt tilstede på et marked. Et kompetitivt universitet vil opptre og oppfattes som en konkurrent på det globale forsknings- og utdanningsmarkedet. Universitetet vil arbeide målrettet for å bli rangert blant de beste. Produktiviteten er optimalisert ut fra indikatorer som publikasjonspoeng, ekstern finansiering, søkertall osv. Rendyrkning av en slik posisjon vil føre til at UiO framstår som en effektiv organisasjon, en tjenesteleverandør av utdanning og forskning og universitetet blir mer synlig internasjonalt ved å klatre på rangeringskalaer og ved å hevde seg i den internasjonale konkurransen om midler, gode studenter og banebrytende resultater. Samtidig kan

utviklingen av universitetet i en slik retning stå i fare for å være kortsiktig, bestillingsorientert, for eksempel ved å forholde seg for servilt til politiske prioriteringer, føringer fra forskningsfond eller utdanningstrender, og bli en institusjon som prioriterer kostnadseffektiv drift fremfor hensynet til ansatte, studenter og de tradisjonelle, akademiske kjerneverdiene som nysgjerrighetsdrevet forskning og akademisk frihet.

En tredje verdi som gir universitetet særpreg, er ønsket om institusjonell og intellektuell *autonomi*. Her vil universitetet primært fremstå som en betrodd kunnskapsinstitusjon som verdsettes for sin upartiskhet og som opplever få eksterne interessekonflikter, fordi det bevisst holder avstand til øvrig samfunnsliv. Ut fra dette perspektivet, vil universitetet ikke rette forskningsinnsatsen nødvendigvis mot dagsaktuelle temaer, men heller mot grunnforskning initiert av vitenskapelig nysgjerrighet. Forskerne tillates å prøve og feile fordi innovasjon fordrer vitenskapelig dristighet, der utfallet er usikkert. Dette universitetsidealet vil i stor grad være rent akademisk orientert og kan kritiseres for å være lite i kontakt med og interesse for omverdenens behov og ønsker. Kompetitive elementer er også tilstede i en slik posisjonering, men konkurransen vil først og fremst gjelde akademiske resultater og egenskaper.

Ut fra disse idealiserte eller karikerte posisjonene, vil et universitet drive ulik utvikling av utdanning og forskning. For eksempel vil utvikling av studieporteføljen være ulik ut fra hvilke av disse idealene som får dominere. Et universitet som er tett integrert i statsforfatningen, vil gjerne utvikle studieporteføljen ut fra statlige føringer om behov i arbeidsmarkedet, mens det markedsorienterte universitetet vil tilpasse porteføljen på grunnlag av etterspørselen blant studenter, inntjeningsmuligheter og konkurranse med andre institusjoner. Universitetet som i hovedsak orienterer seg mot fri forskning og utdanning, vil dyrke utvikling av studieportefølje primært ut fra faglige hensyn. Relasjonen til omverden og potensielle institusjonelle eller kommersielle partnere er også ulik ut fra de tre scenariene.

Diskusjon

Universitetets verdigrunnlag er sjeldent eksplisitt gjenstand for ekstern kritikk eller ønsketenkning. Kunnskapsdepartementet gir i dialogen med UiO styringssignalene for hvordan de ønsker at universitetet bør utvikle seg. Ulike interesseorganisasjoner og til dels sektorpressen ytrer også med ujevnt mellomrom kritikk til status eller ønsker om utviklingsretning. Påpekning av avstand mellom liv og lære er gjerne inngangen til sistnevnte medium, ikke sjeldent basert på arbeid UiOs egne ansatte har gjort for å evaluere eller forstå universitetet. Slik kritikk kan ofte være treffende og rammer særlig UiOs historiske verdigrunnlag som del av den norske staten, hvor det påpekes at intensjonene bak masseuniversitetene – like muligheter for alle – ikke ivaretas tilstrekkelig.

Arbeidsgruppen har lagt del vekt på møtene med eksterne som grunnlag for diskusjonen. De tre idealiserte egenskapene beskrevet over, er utviklet i denne dialogen da disse posisjonene ble brukt i diskusjonen om hvordan UiO framstår.

Uavhengig – og relevant

Det er en allmenn oppfatning av og forventning om at UiO hegner om sin uavhengighet og mulighet til å være nøkkelinstitusjon for uavhengig, apolitisk, ukommersiell kunnskapsproduksjon. Dette gjelder eksterne som UiO har snakket med i arbeidet med tankesmien, studentgrupper¹ og de innspill til

¹ For eksempel SAIHs tilbakemelding til UiOs arbeid med Strategi 2030: «UiO bør tale høyt for universitetets verdier og den akademiske friheten. Akademia utsettes for press av myndigheter økonomisk og politisk, og kommersialisering av forskning og utdanning truer selve kjernen av universitetets samfunnsrolle».

tankesmiene som har kommet inn². En sentral politisk rammesetter uttrykte forventingene til UiOs verdier slik: "Nå fremstår det som et krav at alle institusjoner skal være samfunnsnyttige. Jo større samfunnsutfordringer blir, jo mer blir universitetets kjerneverdier truet. UiO har en selvstendig rolle i å hegne om sin autonomi."

Enkelte mente at UiO ikke behøver å være så opptatt av hvordan andre universiteter posisjonerer seg mot studenter og i forskningen, både nasjonalt og internasjonalt. I stedet burde UiO røkte vitenskapen og undervisningen tuftet på denne. De mente videre at siden UiOs kandidater raskt nok kommer ut i jobb, er det mer viktig at de har med seg vitenskapelige ferdigheter og verdier i sine møter med arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Samtidig var det også enighet om at UiO ikke kunne eksistere i en isolert sfære, men måtte være opptatt av å bidra med kunnskap og synliggjøre hvilken nytte universitetet har for samfunnet.

Eksterne mener UiO i større grad må være en viktig motpol til forflatende utviklingstrekk i samfunnet: "UiO tilbyr kunnskap og kompetanse og ved å studere hos dere kvalifiseres man for å se sammenhenger og motvirker fake news, hvor verdier blir drevet fra skanse til skanse. UiO er i posisjon til å utvikle det ypperste av kunnskap, forståelse og forstand for å utvikle et samfunn forankret i åpne, demokratiske, akademiske tradisjoner. Men dere må også ha en ambisjon om å sette dagsorden og bidra med kunnskap. For eksempel i klimasaken, må dere hjelpe oss med å forstå og se sammenhenger så ikke debatten går på feil premisser."

Hovedtilbakemeldingen fra eksterne i UiOs nære omverden er altså at institusjonen skal opprettholde og styrke rollen som garantist for det uavhengige, fagnære universitetet, i tråd med Olsens ideal om et selvstyrt, kollegialt fellesskap og det som over redegjøres for som det autonome universitetet. UiO skal ikke være en politisk aktør, men bør imidlertid jobbe politisk for å ivareta institusjonens grunnleggende interesser som fri akademisk (ut)dannelse og forskning. Flere mener at UiO er en av få institusjoner i Norge som kan ta en slik rolle, all den tid flere nye universiteter er betydelig mer orientert mot anvendt forskning på vegne av oppdragsgivere og gjennom mer praksis- og profesjonsorienterte utdanninger.

Samtidig har ofte de samme stemmene konkrete forventninger om at UiO skal være tilstede i samfunnsdebatten. Flere vektla betydningen av saklig og godt fundert kunnskap som motvekt til falske nyheter og (bevisst) spredning av desinformasjon i media.

En annen forventning som hyppig blir nevnt, er sterkere kobling mellom arbeidsliv og utdanning, altså at UiOs utdanninger i større grad skal svare på arbeidslivets behov. Disse innspillene kommer fra studentene selv og eksterne. Slike utviklingsspør vil normalt forbindes med sterkere styring, for eksempel gjennom konkrete strategier for å koble utdanning og arbeidsliv, som utvikles av ledelsen ved universitetet og iverksettes av fagmiljøene. En slik utvikling/forventning kan oppfattes som en motvekt idealet om det fagnære, kollegiale fellesskapet, hvor behovene og svarene på disse adresseres og løses i fagmiljøene.

Marked og leveranser

Det er en tydelig tilbakemelding fra bortimot samtlige som arbeidsgruppen har vært i dialog med, at universitetet ikke skal gå i en mer markedsorientert retning i utvikling av utdannings- og forskningsvirksomheten. En ekstern har uttrykt det slik: "Vi må snakke høyt om den gjeldende

² Se for eksempel <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategi/strategi2030/tankesmier/uio-sett-utenfra/Innspill-og-diskusjon/>

berøringsangsten med markedskreftene, men klart UiO kan utvikle nettverk og finne arenaer og kraft uten å bli kommersialiserte.” Satt enda mer på spissen, mente en av de eksterne som ble invitert til å gi tilbakemelding på oppfatninger og forventninger til UiOs verdsett at “Akademiske verdier er under beleiring og forretningsmannens målestokk er blitt alles målestokk [...]. Det unike med universitetene er en kultur og måten den akademiske kulturen er organisert på. UiO er på det laget som vinner i kampen om sannheten og det er altfor lett å overse hvilken kamp vi har kjempet for den.” Til dette utspillet var andre både enige og uenige, men samstemte i at UiO ikke må unngå å samarbeide med omverdenen.

Det markedsbaserte universitetet er altså i liten grad savnet i UiOs profil når man eksplisitt utfordrer på dette. Her faller de eksterne holdningene sammen med tydelig avstandstaking innad på UiO fra å reorganisere universitetet som et foretak. Samtidig har UiO også fått tydelige anbefalinger om å bli mer kompetitivt (SAB-rapporten): “Competition is not considered attractive in Norway. It is difficult for universities to reward excellence without creating internal dissent. However, competition is essential for excellence in research and education”. En slik anbefaling passer innenfor en markedsbasert posisjon, men passer også inn i et verdigrunnlag som dyrker autonomien, som SAB-rapporten også poengterer. Staten eller Kunnskapsdepartementet gjør også et poeng av dette gjennom styringsmekanismene.

Nasjonalstat, styring og mangfold

Flere i UiOs omverden trakk fram at institusjonens rike og lange historie samt status som breddeuniversitet i hovedstaden, var en verdi i seg selv som kan fremheves og tydeliggjøres mer. Mange har åpenbart en forventning om at UiO skal ta et særlig ansvar for å sikre faglig bredde og akademisk mangfold. Den historisk privilegerte posisjonen som UiO har opparbeidet seg ved å være det eldste og hovedstadslokaliserte breddeuniversitetet, forplikter.

I etatsstyringsdokumenter vektlegger den kanskje viktigste rammesetteren for UiO, Kunnskapsdepartementet, at UiO heller enn å sammenligne seg med institusjoner i Norge, bør se ut over landegrensene og sammenligne seg med fremragende læresteder i utlandet³. UiO har siden forrige strategiprosess hatt en uttalt internasjonal strategi, men samtidig en forventning knyttet til seg om å være det mest anerkjente og toneangivende universitetet i Norge. Etter at NTNU fusjonerte og OsloMet har fått universitetsstatus, har nok dette selvbildet blitt utfordret. Som en politiker formulerte det: “UiO ønsker å være storebror, men er nok ikke alltid det”.

Forventingene fra staten har også endret karakter. Dels er forventningene styrt av et verdsett som nærmer seg markedsposisjonen: UiO skal konkurrere og levere på bestillinger. Dels ønsker staten også et UH-sektor som sikrer faglig mangfold og kritisk tenkning og fremmer dette ønsket ved å gi sektoren autonomi. Unntaksvis mobiliserer også staten forventninger om at UiO må ivareta nasjonalstatens interesser - både med henvisning til UH-loven og i spesifikke saker. Denne typen styring ser imidlertid ut til å være avtakende. For UiO vil det være av strategisk betydning å avklare universitetets posisjonering mot disse forventningene.

For utenforstående framstår UiO som sprikende i spørsmål om hvorvidt universitetet skal kunne styre forskningsinnsatsen for eksempel i retning av bærekraft eller andre aktuelle agendaer. Det uttrykkes undring over at institusjonen som helhet ikke har funnet bedre strategier for å balansere

³ www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/virksomhetsstyring/fordeling/tildelingsbrev/etatsstyring-2018_tilbakemeldingsrapport-fra-kd.pdf

hensynet til å styrke grunnleggende forskning og samtidig vise forskningens relevans for samfunnet og den enkelte borger. Det er forventet at UiO bør være i stand til begge deler.

I flere sammenhenger blir det også poengtert at UiO må hegne om gevinstene fra utviklingen av masseuniversitetene, der lik tilgang til utdanning og hensynet til mangfold må ivaretas. Det er påpekt at etterkommere av innvandrere er kraftig underrepresentert i akademiske stillinger, selv om de er overrepresentert i studentmassen. Dette kan i det lange løp gå ut over legitimiteten til universiteter og høyskoler. Det er også påpekt at funksjonshemmede blir glemt når studium og arbeidsoppgaver utformes. Utenlandske forskere etterspør en bedre infrastruktur for mangfold praksis, som gjør det mulig for dem å lære seg språk og tilegne seg kulturkunnskap så raskt som mulig.

Fra interessenter i utlandet, er det tydelig at UiO oppfattes som det fremste universitetet i Norge, men at gjennomslagskraften på den internasjonale forskningsarenaen kan bli enda tydeligere. Enkelte oppfatter UiO som for passive med å bidra til å øke forskningsinnsatsen inn mot FNs bærekraftsmål eller andre internasjonale, politisk motiverte målsettinger. Andre stemmer er mer positive og framhever UiOs innsats for Nord-Sør-samarbeidet, likestilling og tydeliggjøring av viktige etiske perspektiver. UiO oppfattes som en aktiv forsvarer av den akademiske autonomien og retten til frie ytringer. Sammenliknet med andre europeiske partnere skiller norske universitet generelt seg noe ut ved at statspolitikk ennå påvirker akademiske valg. Avventende holdning til kinesisk samarbeid nevnes som eksempel på dette. Likevel er hovedinntrykket at UiO har stor institusjonell autonomi og integritet.

Universitetet rommer flere verdier

Basert på disse observasjonene, er det arbeidsgruppens oppfatning av omverdenens inntrykk av og forventninger til UiOs verdigrunnlag ligger tett opp mot universitetet som strekker seg etter det frie og uavhengige idealet. Men det er også en tydelig forventning om at UiO lever etter noblesse *obligekodeksen*, ved å verne om mangfold som staten som oppdragsgiver synes mindre interessert i å ivareta eksplisitt.

Samtidig får man inntrykk av at vår omverden forbinder UiO med flere, og til dels konflikterende verdier og interesser. At universiteter gjerne rommer mange interesser som kan være i konflikt, er ikke et nytt fenomen, og har blant annet blitt beskrevet av Clark (1983): "Actions carried out on behalf of these values often clash, even contradict one another, necessitating accommodations that soften conflict and allow simultaneous expression". Eksempler på dette siste er forventninger til at institusjonen UiO skal være både kollegialt styrt og samtidig være ett universitet som er engasjert i samfunnsdebatten og som leverer utdanning forskning som i stor grad er relevant for samfunnet rundt oss. UiO bør også ta siktemål om å hevde seg på den internasjonale utdannings- og forskningsarenaen, samtidig som interne og eksterne rammesettere gjerne sammenligner UiO med andre universiteter i Norge, for eksempel i spørsmål om gjennomføring blant studenter hvor UiO scorer lavere enn for eksempel UiB og NTNU, og antall publiseringspoeng per faglig årsverk hvor UiO scorer høyere enn UiB og NTNU (DBH).

Uavhengighet og lav grad av markedstilpasning peker seg ut som de verdiene UiOs omverden gjerne forbinder og ønsker å fortsette å forbinde med institusjonen. Samtidig er det en sterk forventning om at UiO skal utmerke seg kompetitivt, og da først og fremst på arenaer som setter vitenskapelig kvalitet først.

Arbeidsgruppens anbefalinger om verdier til Strategi 2030

- UiO bør tydeliggjøre sin posisjon som et uavhengig universitet som tar eksplisitt ansvar for at utdanning og forskning drives ut fra verdier som åpenhet, akademisk frihet og sannhetssøkende kunnskapsutvikling. Selv om UiO har et nasjonalt ansvar for å ivareta akademiske verdier, bør sammenligningsgrunnlaget for kjernevirksomheten i større grad være internasjonalt.
- UiO bør framstå som et universitet som hegner om demokratisk og lik tilgang til utdanning og akademiske posisjoner. Rekruttering til universitetsorganisasjonen bør gjenspeile samfunnsvariasjonen.
- Akademiske og faglige kvalitetskrav skal ha forrang i utvikling av forskning og utdanning. UiO bør tydeligere formidle verdien av forskning og utdanning for den enkelte borger og samfunnet som helhet.
- UiOs forsknings- og utdanningsmiljøer bør i større grad inngå samarbeid med andre miljøer innen kunnskap, arbeidsliv, næringsliv, politikk, innovasjon, interessepolitikk, kultur og lignende, men uten at slikt samarbeid svekker universitetets autonomi og akademiske frihet/kvalitet. Det er ved disse egenskapene UiO er en attraktiv partner.

2) Profil

Målgruppers oppfatning av UiO

Selv om det er en allmenn oppfatning at Universitetet i Oslo er et forskningsintensivt, breddeuniversitet av internasjonalt format, er det også en nagende følelse blant UiOs ansatte og studenter av at denne karakteristikken ikke mobiliseres til avgjørende tid og i riktige interessegrupper. Under er en redegjørelse basert på undersøkelser, strategier, innspill og møter som arbeidsgruppen har vurdert og diskutert om hvordan ulike grupper og interesser oppfatter UiOs profil, samt hvordan de ønsker at UiO skal profileres. I denne sammenheng brukes profil om det hovedinntrykket ulike målgrupper har av UiOs virksomhet i bredt.

Søkere

Søkertall fra 2018 viser at UiO er det breddeuniversitetet i Norge med flest søkere per studieplass (3,1 førstevalgssøkere per studieplass, mot for eksempel 2,7 på NTNU og 2,6 på UiB), mens karaktersnittet ligger på 44,48 (opptakspoeng) for søkere til UiO, tilsvarende 42,6 til NTNU og 44,44 til UiB. Når UiOs søkere velger studium, er personlig interesse, faglig kvalitet på studieprogrammet og jobbmuligheter etter studiene de mest utslagsgivende faktorene. Hver tredje søker mener at UiO er Norges beste universitet, halvparten mener at vi har et godt studiemiljø og to av tre at studier ved UiO gir gode jobbmuligheter (UiOs søkerundersøkelse 2018).

Studenter

I møte med Studentparlamentet ble det fastholdt at studiekvaliteten ved UiO er god. UiO-studenter har også høy kompetanse etter endte studier men mangler språk til å kommunisere denne kompetansen til arbeidsgivere, framholdes det. Studentene opplever ikke å få god nok informasjon om aktuelle yrker og bransjer de kan søke jobb i, og i hvilken grad deres kompetanse kan brukes i arbeidslivet. De ønsker at UiO i større grad gir dem ferdigheter i å synliggjøre arbeidslivsrelevansen av egen utdanning.

Studiebarometeret 2018 viser at studenter ved UiO er fornøyde med studieprogrammet dere går på; 75 % av studentene våre sier seg helt eller delvis enig i at de «alt i alt er tilfreds med det studieprogrammet de går på». Samtidig scorer UiO lavere enn NTNU og UiB på sentrale

utdanningsparametere som andelen studenter på bachelor- og masterutdanninger som gjennomfører på normert tid.

Datamateriale om internasjonale studenter ved UiO viser at 74 % hadde Norge som førstevalg som studieland (79 % av gradsstudentene og 71 % av utvekslingsstudentene). For begge gruppene var UiOs engelskspråklige studietilbud og akademisk prestisje viktig i valg av studiested. For utvekslingsstudentene er «myke grunner» som norsk natur lignende viktigere enn for gradsstudentene. Gradsstudentene generelt er mer fornøyde enn utvekslingsstudentene med det akademiske innholdet i undervisningen, læringskvaliteten i undervisningen og UiO som helhet.

Av studentmassen er ca. 61 % kvinner og dette tallet har vært stabilt de siste årene, og med sterk variasjon mellom fakulteter. Andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerbakgrunn ved UiO har økt de siste årene fra 16 til 21 % i perioden 2007 til 2017 (SSB), også med sterk variasjon mellom fagområder og fakulteter.

Kandidater

UiO har deltatt i og gjennomført flere undersøkelser blant kandidater. Tidligere undersøkelser viser at over 4 av 5 kandidater er yrkesaktive (84%). Syv av ti opplever at de har en relevant utdanning i forhold til arbeidsoppgavene og at de bruker kompetanse og ferdigheter fra utdanningen sin i jobb. De fleste er godt fornøyde med det faglige utbyttet de har fått og opplever at UiO er en attraktiv utdanningsinstitusjon sammenlignet med andre universitet og høyskoler i Norge. Mange opplever imidlertid at jobbsøkningsprosessen er lite lystbetont og kan oppleves vanskelig.

Vi har lite systematisk kunnskap om hva kandidater i større grad skulle ha ønsket seg fra UiO. En gjennomgående tilbakemelding er imidlertid behovet for å synliggjøre at man har studert ved UiO og å bedre formidling av fordelene ved å ha studert ved UiO overfor arbeidsgivere.

Arbeidsgivere

De fleste kandidatgruppene fra UiO betraktes som veltilpasset i arbeidslivet og undersøkelser gir inntrykk av at kandidatene vil ha gode jobbmuligheter framover (Arbeidsgiverundersøkelsen 2016), samt at de justerer seg raskt i jobb og utdanning ved UiO gir gode jobbmuligheter. Arbeidsgiverne er positive til ferdighetene til de nyutdannede kandidatene og mener de har gode evner til å jobbe i team og til å jobbe selvstendig. Ved ansettelse verdsettes utdanningsnivå, spisskompetanse og arbeidserfaring mest. Samtidig viser andre undersøkelser at arbeidsgivere også er særlig opptatte av digitale ferdigheter, ledelse, muntlige ferdigheter og her er det liten kunnskap om hvordan UiOs kandidater scorer.

Fra arbeidsgruppens møter med eksterne samfunnsaktører, var det tydelig at spesielt næringslivet ønsker mer dialog og samhandling med UiO. Flere andre norske utdanningsinstitusjoner samarbeider mer med de største og mest relevante arbeidsgiverne enn det UiO gjør. Samtidig er det et paradoks at arbeidsgivere i undersøkelser svarer at praksisplasser, utveksling og språkkunnskap ikke er noe de prioriterer høyt ved ansettelser.

Da undersøkelser viser at arbeidsgiverne er lite opptatt av hvor kandidatene er utdannet, vil det være en utfordring å profilere UiO som en foretrukket institusjon å rekruttere kandidater fra. Det betyr imidlertid ikke at UiO ikke bør forsøke å formidle tydeligere at vi utdanner kandidater som i hovedsak er ser ut til å svare til arbeidslivets behov.

Øvrig omverden

Omverdensanalysen viste at de fleste i UiOs nære omverden kun er delvis enige i at UiO er

blant Europas ledende universiteter. Samtidig viser samme undersøkelse at vi scorer høyt på mer konkrete oppfatninger av forskningskvalitet, utdanningskvalitet, evne til å hente inn eksterne inntekter og andre kvalitetsparametere. UiO scorer imidlertid lavt på oppfatninger om innovasjon. De fleste respondentene i undersøkelsen forteller at de ukentlig legger merke til UiO i media og månedlig er inne på uio.no. Hva gjelder profilering, er innspillet fra eksterne å vektlegge dannelse i større grad, og teknologi og arbeidslivsrelevans i mindre grad: "UiO bør synliggjøres bedre at man er gode på dannelse og kultur. Dette er ikke noe man er stolt av, men det bør dere være" og "NTNU er best i Norge på teknologi, men UiO er best på dannelse".

UiOs plassering på rangeringer er jevnt over den beste i Norge, men ikke like sterk internasjonalt. På QS Top Universities (2019) er UiO plassert som nummer én i Norge og 135 i verden. På rangeringen Times Higher Education er UiO på 146. plass blant verdens 1102 fremste universiteter. Det er store variasjoner mellom fagområdene på rangeringene.

Diskusjon

Gjennomgangen over viser at UiO generelt har et godt omdømme og scorer relativt godt på flere parametere, enten det er omverdens oppfatning av forskningskvalitet eller oppfatning av faglig kvalitet på utdanningene blant søkere. Det er imidlertid flere svake punkter, som UiO aktivt bør arbeide med å styrke. Ett eksempel er omverdens oppfatning av UiO som Norges ledende universitet. Der UiO scorer godt på de fleste kvalitetsparametre sett bort fra gjennomføring i utdanning, er posisjonen vår som det fremste universitet i Norge allikevel ikke tydelig.

I flere sammenhenger blir det poengtert at UiO bør styrke sin posisjon som både eksellent og relevant. Strategic Advisory Board (SAB) kom frem til samme poeng, men her er perspektivet utvidet med en klar anbefaling om at UiO også må være en aktiv, utadrettet samfunnsaktør. Eksellent forskning og undervisning blir i noen sammenhenger satt opp mot samfunnsrelevans og/eller nytte. Spissformulert hevdes det at den ene virksomheten utelukker den andre. Det kan også oppfattes som kontrastfylt at et universitet på den ene siden skal ivareta et eksellent akademisk miljø og utvikle arbeidslivskompetanse samtidig som det skal ta en aktiv rolle i utviklingen av samfunnet.

Historisk har UiO blitt oppfattet som sterkt orientert mot grunnforskning, så sterkt at dette har gått på bekostning av samfunnsengasjement og -utvikling. UiO framstår fremdeles som tung i sessen med tanke på endring, innovasjon og samfunnsinteraksjon (se blant annet UiOs omverdensanalyse 2017), og denne oppfatningen deles med studentene. Et vanlig motargument mot endring er at nytte- og interaksjonsperspektivet kan gå på bekostning av akademisk frihet og demokratisk tilgang til kunnskap og utdanning (SAIH, 2019).

UiOs posisjonering mellom kvalitet, relevans og samhandling er ingen ny problemstilling, men henger sammen med samfunnets behov for og universitetenes interesse av å produsere kunnskap og utdanning som både skal utdanne til profesjoner, dannelse og forskning som både skal fungere fritt og svare på samfunnets aktuelle behov. I dagens Norge er universitetene ikke utsatt for direkte politisk styring, slik tilfellet kan være i andre samfunn. Imidlertid er det en utfordring at bevilgningsstrukturen på den ene siden forutsetter akademisk autonomi og på den andre siden styrer distribusjonen av midler gjennom politiske eller andre ikke-akademiske bestillinger og leveranser. Dersom slike bestillinger truer det frie academia, har universitetene en utfordring fordi universitetets legitimitet og forutsetning for bevilgning, er at academia faktisk kan levere fri utdanning og forskning. Flere eksterne understreker derfor at det er vitenskapelig, kritisk forskning og kunnskapsutvikling som gir universitetet posisjon i samfunnet.

Tradisjonelt har forholdet mellom ønsket om styrt utdanning og forskning for å svare ut ulike samfunnsbehov, og den frie forskningen/tenkningen vært sett på som et hovedskisma for

universitetene. For et moderne universitet kan man med profesjonsutdanninger faktisk styrke den akademiske autonomien fordi staten eller arbeidsgiver i mindre grad bryr seg om hva som faktisk akkumuleres av kunnskap og teknikker i en slik utdanning, så lenge kandidatene har de nødvendige ferdighetene for å tre inn i en stilling (som for eksempel lege, lærer, advokat eller prest). Dermed blir det den akademiske standarden selv som i hovedsak preger utdanningen. Dette forutsetter imidlertid at profesjonsutdanningen følger den frie forskningens kvalitetskrav. Samspillet mellom de to er derfor av avgjørende betydning.

Sammenlignet med tidligere bevilgningsstruktur fra myndighetene til sektoren, utfordres autonomien til de tradisjonelt frie fagene i dag ved at tilgangen på midler som skal sikre kunnskapsproduksjon, i større grad er styrt av politiske prioriteringer. Åpenbare eksempler på denne typen styring er å gjøre FNs bærekraftsmål eller EUs prioriterte satsningsområder til føringer for hva universitetet skal forske på og utdanne innenfor. Gjennom slike føringer er det ikke lenger forskningen/tenkningen selv som styrer fagfeltets utvikling, men eksterne bestillinger. Retorisk henvisning til politiske forventinger eller bestillinger oppfattes av flere eksterne som en potensiell trussel mot fri, akademisk og faglig utvikling.

Gitt dagens situasjon, der posisjonen mellom nytte og fri og uavhengig vitenskap, makt og fornuft følger bevilgningsstrukturen i større grad enn de samfunnsrollene som profesjonsutdanningen og frie fag tradisjonelt skulle fylle, vil universitetets engasjement i samfunnslivet med sikte på å bevare og øke betydningen av den frie forskningen og tenkningen, være avgjørende for universitetet selv. For her ligger mulighetene til å påvirke bevilgningsstrukturene og føringene for disse, ikke minst gjennom å vise hvordan grunnleggende, akademisk aktivitet står sentralt i ethvert opplyst og demokratisk samfunn. Slik sett vil et mer utadvendt universitet være en forutsetning for å bevare og utvikle det som er universitetets viktigste grunnverdi, nemlig rasjonell, kritisk tenkning. Dette var også et av hovedtemaene i anbefalingene fra SAB-rapporten.

Basert på innspill og diskusjoner i tankesmien, ser det derfor ikke ut til at det er i spennet mellom frie fag og profesjoner/eksterne kompetanseønsker at tydelig posisjonering er viktig. Samspillet mellom yrkesutdanning og friere utdanninger er viktig for å sikre universitetets autonome posisjon. Men dagens situasjon fordrer også interaksjon med resten av samfunnet for å legitimere universitetets grunnprinsipp om kritisk tenkning, arbeide for å styrke vilkårene for slikt åndsliv og vise relevansen av universitetet i dagens samfunn.

Både fra et student- og karriereutviklingsperspektiv løftes den intellektuelle kvaliteten på UiOs utdanning og forskning fram som et fortrinn, men også at UiO mangler språk for og trening i å presentere denne kompetansen på en relevant måte. Å dyrke studentenes evne til å tenke abstrakt rundt sin egen utdanning og dannelse vil være et viktig bidrag til samfunnslivet. For dette arbeidet bør rollen til Karrieresenteret ved UiO tydeliggjøres og Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) utvikles til å bli en nyttig og velfungerende ordning for UiO og deltakende aktører. UiOs profil som breddeuniversitet med et sterkt humanistisk og samfunnsvitenskapelig fagmiljø er et svært godt utgangspunkt for å utvikle en slik kompetanse og profil. Der andre universitet satser på spisset profilering, med jobbrelevans og som gjentakende tema, bør UiO i stedet satse på å gjøre bredden og kompetansen innen samfunn og kultur til en tydelig del av profilen, lyder anbefalingene.

UiOsk paradoks?

På direkte spørsmål svarer respondentene gjerne at UiO har en utydelig profil, men ved videre mer konkrete spørsmål om kommunikasjonskanaler, oppfatning av hvordan vi utfører vår kjernevirksomhet i utdanning og forskning, forskernes og universitetsledelsens tilstedeværelse i

samfunnsdebatten og så videre, blir oppfatningen raskt mer positiv. Arbeidsgruppen har i mangel på bedre ord formulert dette ut som et "UiOsk paradoks", hvor forventningene til UiO er store og ofte diffuse, oppfatningene av det samlede helhetsinntrykket dermed negative, men langt mer positive på konkrete spørsmål om hvordan vi løser våre primære samfunnsoppdrag i utdanning, forskning, innovasjon og formidling. Dette er ikke et utypisk bilde for andre store, statlige institusjoner.

Arbeidsgruppens anbefalinger om profil til Strategi 2030

- UiO bør profilere seg som et uavhengig breddeuniversitet, med sterke historiske og vitenskapelige tradisjoner og en solid internasjonal posisjon. Intellectuell dannelse, forskningsbasert og kritisk kunnskap, og formidling av fag bør løftes frem som forutsetninger for individuell og samfunnsmessig utvikling
- UiO bør gjøre studentene i stand til å formidle hvordan de kan anvende forskningsbasert kunnskap, kompetanse og ferdigheter de har opparbeidet seg gjennom utdanning i arbeidslivet. Den intellektuelle koblingen mellom utdanning og arbeidsliv bør styrkes og tilpasses det enkelte studieprogram.
- UiO bør anerkjenne og støtte opp under en kritisk, sannhetssøkende kultur, og sørge for at interne og eksterne oppfatninger om UiO i størst mulig grad bygger på kunnskap om institusjonen. Enkel tilgang til kvalitetssikret nøkkelinformasjon om UiO og institusjonens reelle leveranser innen utdanning, forskning, innovasjon og formidling bør prioriteres.
- UiO bør tydeliggjøre breddeuniversitetenes rolle i samfunnslivet og for utviklingen av sterke demokratiske samfunn.

3) Arenaer

Universitetet er mer enn menneskene som arbeider og studerer ved UiO. Universitetet er også stedene, bygningene, systemene, kommunikasjonsløsningene og annen infrastruktur. I denne sammenheng ser vi på arenaer som UiOs digitale og fysiske tilstedeværelse. UiOs arenaer er viktige for hvordan mennesker i og utenfor institusjonen oppfatter universitetet.

Digitale møteplasser

«Som journalist er nøsting etter kompetanse ved UiO sykt vanskelig. Må ringe hvert enkelt institutt. Personpresentasjoner [på nett] med kun epost og fastnummer er ikke det man ser etter i en hverdag hvor man ofte har dårlig tid. Nettsidene er avskrekkende og vanskelig navigerbare. Å ikke få svar er en enorm turnoff.» (UiOs omverdensanalyse 2017)

Sitatet over er ikke en uvanlig uttalelse om en av UiOs viktige kommunikasjonskanaler. Allikevel viser diverse data at UiO er godt synlig og i det store og hele har gode digitale tjenester for sine målgrupper. UiOs nettsted er blant landets største med bortimot 8 millioner brukere årlig. Nettsidene styres, videreutvikles og prioriteres ut ifra hvem brukerne er, hvordan de oppfører seg og hva de er på jakt etter. Sidene testes, videreutvikles og optimaliseres etter dette og brukerundersøkelser viser at brukerne i stor grad får gjennomført de oppgavene som de kommer til nettsidene for å gjøre, for eksempel finne et emne eller ansatt ved UiO.

UiO som institusjon har nærmere 90 000 følgere på Facebook (UniOslo), 14000 på Instagram og 1600 abonnenter på YouTube. UiOs omverdensanalyse viser også at sentrale personer i vår nære omverden har et aktivt forhold til og møter UiO digitalt. Videre viser tall fra medieovervåkingstjenesten Retriever at UiO-forskere i gjennomsnitt er i media om lag 50-60

ganger hver dag og ligger i toppen i antall medietreff nasjonalt⁴. Gjennomgående er humaniora og samfunnsvitenskap mer til stede i media enn medisinske og naturvitenskapelig, og innad på fakultetene er det ofte enkeltforskere som trekker statistikken opp.

På tross av undersøkelser og data som viser at UiOs eksisterende digitale kommunikasjonskanaler generelt fungerer godt, er imidlertid det samlede avtrykket av UiO i beste fall utydelig. Det er et høyt antall avsendere, digitale og visuelle løsninger, budskap og målgrupper som i dag ikke er avklart og koordinert på tvers av institusjonen. UiO fremstår derfor som fragmentert og lite målbevisst i digital kommunikasjon. UiO har mange kommunikasjonskanaler og når bredt ut, men makter i for liten grad å kommunisere at aktiviteten kommer fra UiO. Dette inntrykket blir forsterket av en tydelig desentral organisering og styringsstruktur på institusjonen. Det forventes ikke at én telefon til UiO vil løse enhver forespørsel, men forventninger om god nok ivaretagelse av diverse forespørsler utenfra, blir ikke møtt.

Selv om de digitale kommunikasjonskanalene i stor grad løser sine oppgaver og andre deler av UiOs kommunikasjonsløsninger (som SNL, Norgeshistorien.no og lignende) har store brukertall, er det lav bevissthet om i organisasjonen som helhet. Det er også en tydelig trend i tilbakemeldingene at nettsidene og sosiale kanaler oppleves som for rigid organisert rundt fakultets- og instituttorganiseringen og at de mer fleksibelt og tverrfaglig organiserte delene av UiO ikke finner sin plass i de digitale kommunikasjonsløsningene. Denne kritikken øker proporsjonalt med størrelsen på kontaktflaten til UiO, slik at ansatte ved UiO er minst fornøyd med sidene.

Fysiske møteplasser

Med om lag 2000 årlige arrangementer, kan UiO oppvise en imponerende interaksjonsflate. Til dette hører faglige arrangementer og populærvitenskapelige, samfunnsaktuelle og politiske arrangementer som er åpne og gratis for alle. UiO har stor aktivitet ute i skole-Norge med over 275 skolebesøk årlig, besøk til utdanningsmesser, 3000 besøkende til Åpen dag osv. I tillegg deltar UiO-forskere og studenter i mange arrangementer i regi av andre. Det er stor bredde i arrangementene, både i størrelse, form og grad av popularisering. UiOs museer har nesten 1,5 million besøkende hvert år og tilbyr omvisninger med forskningsbasert innhold. Til sammen mottar UiOs museer om lag 1000 skoleklasser hvert år. Ut fra dette er det grunn til å tro at UiO er blant landets største formidlingsaktører – en rolle som sjeldent blir trukket frem verken av interne eller eksterne.

Universitetet i Oslo har fire hovedarenaer. Dette er Blindern, Sentrum, Tøyen og Bygdøy

- Blindern forbinder de fleste med studenter, forskere og undervisere. Området blir av noen oppfattet som en egen del av byen og isolert fra øvrig byliv.
- På Tøyen åpner universitetet seg opp mot byen og er en grønn oase for beboerne i nærområdet. Ikke minst er dette en viktig arena for universitetets møte med barn og unge gjennom undervisning av skoleklasser. Når Munchmuseet flytter vil det også være en av få kulturinstitusjonene igjen på østkanten av Oslo. Med nytt klimahus og senere veksthus, vil området tilrettelegge for formidling av svært dagsaktuelle utfordringer.
- Bygdøy er UiOs møteplass med turister og tilreisende. Vikingskipshuset er Norges best besøkte museum. Om få år vil det nye Vikingtidsmuseet stå klart til å ta imot enda flere besøkende og vil antakelig bli en av Norges viktigste turistattraksjoner.

⁴ MERK: Gjentatte søk i medieovervåkingstjenesten Retriever avdekker noe variasjon i tallene. Uavhengig av variasjonen, ligger NTNU og UiO helt i tet hva gjelder dekning i pressen. UiO har et tydelig fortrinn i riksmidlene, mens NTNU har vesentlig flere treff i sentrale regionale redaksjoner som Adresseavisen.

- I sentrum hviler historien og nasjonsdannelsen tungt over bygningene og Universitetet framstår som en del av de konstituerende kreftene for den norske staten. Nytt *Domus Juridica* på Tullinløkka vill styrke UiOs tilstedeværelse i sentrum.

Gitt den omfattende interaksjonen med by og samfunn, er det verdt å spørre om UiO bruker disse flatene optimalt, eller om man bør revurdere dagens bruk med tanke på å få bedre uttelling for samfunnskontakten.

Interessentenes synspunkter

Oslo kommune og UiO

Oslo kommune har nylig lansert sin strategi for utvikling av kunnskapshovedstaden Oslo. UiO er tilstede i to prioriterte innovasjonsdistrikter, nemlig Oslo Science City og Sentrum. Strategien har som mål å koble by-, kunnskaps- og næringsutvikling tettere sammen, bedre evnen til å omgjøre kunnskap til økt verdiskapning og sysselsetting og kommersialisere forskningsresultater. Kommunens fokus er primært rettet mot teknologi og helse og treffer dermed kun en del av UiOs virksomhet. Breddeuniversitetet forsvinner fra kommunens strategi. Likeså er det kun Blindernområdet som vies stor interesse av kommunen. Her pekes det på at området er lite sammenkoblet med resten av byen og framstår som livløs utenom arbeidstid.

Studentene

I møte med Studentparlamentet ble det framholdt at UiO ikke er tilrettelagt for studentliv utover arbeidstid. Dette svekker mulighetene for miljøbygging og sosiale rammer rundt studiene. Det blir opplevd som negativt at organisasjonslivet og sosialt samvær blir henvist til kjellerlokalene på Blindern. De opplevde at UiO ser på studentlivet snarere som et problem enn som en ressurs. De støttet oppfatningen av Blindern som et område avsondret fra byen men vektla også at studentboligenes plassering også virket isolerende – særlig for utenlandsstudentene. Videre ble det framholdt at UiOs lokalisering i Norges tettes befolkede område i stor grad skapte en studentmasse som allerede hadde omfattende nettverk utenfor universitetet og dermed ikke var interessert i å satse på aktivt studentmiljø. Dette kunne også virke ekskluderende for studenter uten akademisk bakgrunn. Liknende synspunkter ble også framsatt i studentrapporten *Best, men ingen vet det fra 2015* og i workshop holdt med ulike samfunnsaktører.

Internasjonale studenter ønsker i større grad at det tilrettelegges for mer kontakt både faglig og sosialt med norske studenter. De ønsker også å få bedre oversikt over hva som skjer av relevante sosiale og kulturelle tilbud i Oslo.

Partnere/HU-sektor

Strategic advisory board (SAB) er tydelige på at UiO må aktivt åpne seg mot omverdenen gjennom å utvikle en mer utadrettet kultur koblet på det som skjer lokalt, nasjonalt og globalt. Videre mente SAB at UiO i større grad må integrere byen og befolkningen i sine aktiviteter og i tillegg samhandle mer med andre kulturinstitusjoner som i seg selv har sterke koblinger rundt om i landet og internasjonalt. Dette understøttes av gruppediskusjonene, der det påpekes at UiO i større grad burde samarbeide aktivt med kulturinstitusjoner og offentlig forvaltning: «Nå er det en god del andre universiteter som er aktive i byen, UiO er ikke på hugget nok. Det er blant annet to australske universiteter som aktivt rekrutter studenter i Oslo». Ut over aktører som aktivt ønsker å tiltrekke seg studenter fra Oslo-området, har Oslo fått et nytt universitet i OsloMet, NTNU har en aktiv tilstedeværelse i byen og Høyskolen Kristiania jobber for å få universitetsstatus. Dette er faktum UiOs omverden ønsker at institusjonen og ledelsen tar innover seg og jobber aktivt med å finne en avklart og langsiktig posisjon i dette landskapet.

Publikum og allmennhet

“Over tid har jeg, nesten ubevisst, tenkt på det underlige at UiO, landets viktigste tenketank, er nærmest usynlig i hverdagen. Og så har jeg tenkt på det fordi Civita og Nasjonalteatret har glitrende morgenpaneler, som UiO kunne holdt. [...] Det kan godt hende at UiO har slike tilbud, men det kjenner jeg ingen som vet. Tenk hvilket ansikt utad UiO kunne bygge” (Journalist, epost-kommentar til UiOs tankesmieprosess).

Sitatet over er en variant av relativt vanlig påstand om at UiO ikke er spesielt synlig i bybildet eller i media. Påstanden kan imidlertid nyanseres med andre undersøkelser som indikerer at forholdsvis mange relevante samfunnsaktører ukentlig legger merke til UiO i media (UiOs omverdensanalyse 2017).

Der sentrums- og dels museumsarenaene har en tydelig inviterende struktur med Universitetsplassen, Tullinløkka og Botanisk hage, kan Blindern fremstå som rotete og anonymt ved første møte. Museumsarenaene er besøkt av nesten 1,5 millioner i året. Bevisstheten om at de faktisk besøker UiO er meget lav. Likeså har årelange debatter om lokalisering av museene skadet omdømmet ved at bygg og utstillinger ikke er fornyet og vedlikeholdt.

Diskusjon

UiO tilstedeværelse i byen forbindes først og fremst med Blindern. Her får universitetet kritikk for å være innadventt, arbeidstidsfokuset og løsrevet fra øvrig byliv. Institusjonen anbefales i større grad å profilere seg som breddeuniversitet i byen. Kun én av fire hovedarenaer forbindes med UiO – selv om bevisstheten nok er høy om at de gamle universitetsbygningene i sentrum er en del av universitetet - men da mest som et historisk monument. UiO har dermed en utfordring ved at den arenaen som flest identifiserer som UiO også er den arenaen som oppfattes som mest avsondret fra byen og livløs. Det ligger med andre ord et stort potensial i å gjøre UiO: Blindern mer åpen og porøs mot omverdenen og sørge for at byliv og sosiale tilbud i større grad preger denne arenaen. Her har også Oslo kommune ambisjoner, men UiO bør ha større ambisjoner enn kommunen med tanke på å ivareta den faglige og sosiale bredden i samhandlingsflatene.

Sentrumsarenaen peker seg ut som et underekspontert område for UiO. Her får OsloMet lov til å dominere. Hvordan kan UiO samhandle med OsloMet for å synliggjøre sentrum som strategisk Universitetsområde?

UiOs sentrumsbygninger framstår ved sin posisjonering, arkitektur og historie som nøkkelkomponenter i en mer utadrettet strategi mot byen. UiO: Sentrum er plassert i Norges største konsentrasjon av kunnskapsintensivt næringsliv og ligger tett på viktige statlige og kommunale maktsentra. Flere profesjonsfag og kanskje særlig juss, teologi (Den norske kirke) og kulturminnevern har Oslo sentrum som nøkkelområde. I tillegg er betydningsfulle kulturinstitusjoner lokalisert i umiddelbar nærhet til UiOs lokaler i sentrum; Nationalteatret, Nasjonalmuseet for kunst, design og arkitektur, Nasjonalbiblioteket, Litteraturhuset, Ibsenmuseet (NFM), Kunstnernes hus, Det norske teatret, Nobels fredssenter osv. Dette er institusjoner med stort nettverk og tydelig profilering som UiO kan ha mye utbytte av å samarbeide med – ikke minst dersom man ønsker å vektlegge breddeuniversitetet og HUMSAM-fagene.

De to museumsarenaene, Tøyen og Bygdøy gir en helt unik mulighet til å nå et annet publikum enn det UiO normalt frekventerer. Sammen med Observatoriet og Historisk museum i sentrum har UiO gjennom museene infrastruktur til å ha meningsfullt samarbeid med skoleverket, lokalsamfunn og tilreisende. Museene har også et betydelig potensial for å demokratisere tilgang på kunnskap og kultur for andre enn høyutdannede og med etnisk norsk bakgrunn. Den enorme interessen for

Vikingskipene som ble tydeliggjort høsten 2018 viser at UiO vanskelig kan undervurdere betydningen av museumsarenaene. Likevel mangler universitetet en tydelig strategi for hvordan museumsarenaene kan brukes mest hensiktsmessig som del av UiO.

Kritikken av UiOs anonyme tilværelse i byen er et paradoks med tanke på hvor mye aktivitet og virksomhet UiO faktisk har og tar del i. Det kan virke som UiO har problemer med å presentere sin virksomhet og sine arrangementer på en slik måte at de får den ønskede oppmerksomheten. En mulig strategi for å bedre synlighet og tydeliggjøre avsender kan være å etablere et årshjul for arrangementer som er knyttet opp til viktige offentlige og politiske begivenheter og viktige UiO-initiativ. UiO har allerede gjort grep i denne retningen med Oslo Peace Days og Oslo Life Science. Et godt organisert årshjul vil i langt større grad etablere UiO som synlig samfunns- og medieaktør.

Arbeidsgruppens anbefalinger om arenaer til Strategi 2030

- UiO bør tydeligere formidle at institusjonen som helhet er blant landets største opplevelsesarenaer gjennom formidling, arrangementer og museer. Arbeidet med universitetets politiske prioriteringer, synlighet og samfunnsaktualitet bør i større grad planlegges helhetlig på tvers av organisasjonen og koordineres ut fra UiOs viktigste prioriteringer.
- UiOs strategi for eiendomsutvikling av bygningsmassen og campusområdene bør bygge opp under de målene UiO har for samhandling med byen, samt sørge for at områdene blir mer attraktive som møteplasser og tilrettelegger for strategisk kobling mellom målgrupper og politiske prosesser.
- *Blindern* bør utvikles til å bli langt mer imøtekommende i form av aktivitets- og serveringstilbud for å skape liv også etter arbeidstid. Dette er spesielt viktig for å tiltrekke og beholde de gode utenlandske forskerne og studentene. De fysiske inngangene til Blindern bør bli mer inviterende.
- *Sentrum* bør i større grad utvikles til å bli en sentral arena for publikumsrettede debatter og samarbeid med kultur, politikk, forvaltning, næringsliv og andre.
- UiOs nettsider og digitale kanaler bør i størst mulig grad fortsette å styres etter bruker- og oppgavebehov, men også utvikles så de ivaretar UiOs sammensatte struktur og tverrfaglige samt internasjonale ambisjoner. Det bør bli enklere for redaksjoner og journalister å komme i kontakt med ekspertise på UiO og proaktivt mediearbeid for å profilere UiOs utdanninger og forskning bør prioriteres.

4) Organisasjon

Universitetet i Oslo er en svært stor og kompleks statlig institusjon som i tillegg har omfattende institusjonelle forgreninger til andre statlige institusjoner, for eksempel sykehusene. UiO er blant de største universitetene i Norge, og med tilnærmet all virksomhet samlet innenfor Oslos bygrenser. Kompakt kompleksitet er dermed nøkkelkarakteristikker for institusjonen.

Universitetets organisasjonsmodell har blitt utviklet med historisk bevissthet og radikale omorganiseringer hører til unntakene i UiOs historie. Organisasjonsmodellen speiler dels behovet for å utdanne innen profesjonsfag for å betjene forvaltningen eller andre institusjonelle behov, dels framveksten av «frie» akademiske fag som har insistert på tenkningen/forskningens egenverdi og derigjennom samfunnsverdi.

Staten som oppdragsgiver og finansieringskilde har også satt sitt preg på organisasjonen ved at den er organisert som en klassisk tre-struktur (ofte også omtalt som linjestruktur), der en kilde forgrenes

ut til stadig mer underordnede enheter. En slik struktur er et effektivt fordelingsapparat når midler kommer inn sentralt og fordeles utover i enheten. Den tydeliggjør også hvordan universitetet er organisert i disipliner og fagområder som ofte er 'eierne' av undervisning og forskning lokalt. Trestrukturen begrenser imidlertid effektiv kommunikasjon på tvers av disiplinene og er klart suboptimal for fremvekst av aktivitet som krever tverrfaglig innsats. Dette gjelder både for aktivitet internt på universitetet og i samarbeid med eksterne partnere. Med økende grad av ekstern og konkurranseutsatt finansiering som går direkte til fagmiljøene, framstår linjestrukturen som en mindre optimal organisering.

Å legge forholdene til rette for økt samarbeid på tvers av disiplinene er viktig av flere grunner. Tverrfaglighet gir ofte konkurransefortrinn ved å øke sannsynligheten for at det oppstår nyskapende ideer (50% av prosjektene som finansieres av ERC startup grants klassifiseres som tverrfaglige), samtidig er tverrfaglige tilnærminger ofte nødvendig for å forske effektivt på en rekke komplekse problemstillinger samfunnet i økende grad trenger ny kunnskap om.

Flere utredninger, senest i kjølvannet av SAB-rapporten *Build a ladder to the stars* (Arbeidsgruppe 4), peker derfor på behovet for å se på hvordan UiO-organisasjonen kan endres for å øke samspillet både på tvers av den gamle trestrukturen og med resten av samfunnet.

Målgruppers inntrykk av UiOs organisasjon

Arbeidsgruppen har ikke tatt stilling til hvordan UiO ideelt bør organiseres, men har i stedet undersøkt hvordan ulike interessenter opplever møtet med UiO. Er UiO organisert på en slik måte at samarbeidsrelasjoner og samhandling fungerer logisk og direkte, eller framstår organisasjonen som tungrodd og i konflikt med de oppgavene som den er satt til å løse?

Samarbeidspartnere og næringsliv

For utenforstående oppleves samarbeid og samspill med *individuelle forskere* ved UiO samt samarbeid innen enkeltstående prosjekter som velfungerende. Mange ønsker da også økt samarbeid med UiO.

Som organisasjon opplever derimot mange utenforstående UiO som diffus. UiOs beslutningsstruktur karakteriseres av enkelte som utydelig, der koblingen mellom faglige kjernemiljøer og strategiske styringsaktører er løs og der samarbeidet oppfattes som personbasert og individuelt initiert. Som en respondent sa det «Kanskje det er litt langt mellom strategi og det som skjer i virkeligheten på institusjonen? Dere bør jobbe med å finne grep som gjør at strategiene dere lager fungerer.»

På denne bakgrunnen anbefaler flere at UiO bør være mer «fremoverlent», skape møteplasser med potensielle samarbeidspartnere og selv ta flere initiativ, være mer proaktiv og når det gjelder å utvikle og anvende kunnskap gjennom samspill med andre, satse mer på samarbeid i Oslo-området og bli en tydeligere samfunnsaktør med en mer markert posisjon i spørsmål av stor samfunnsmessig betydning.

Næringslivstopper oppfatter UiO som en spydspiss i academia, men merkevaren UiO er ikke godt nok utviklet og iscenesatt. UiO kunne ta en langt mer aktiv rolle som endringsagent i samfunnslivet. Det pekes på at Life Science-satsingen har allerede har muliggjort samarbeid med helsenæringen, men innovasjonspotensialet kan utnyttes bedre. Dette oppfattes dels som et kommunikativt problem men også som et organisatorisk problem, da UiO-organisasjonen ikke anerkjennes som spisset mot innovasjon og samarbeid med næringslivet.

Det fremholdes at UiO må bruke sin kompetanse til å utvikle næringslivet. Det krever større grad av dialog. I dag oppfattes det som for stor avstand mellom hva universitetet leverer og hva næringslivet

trenger. Generelt oppfattes tradisjonen for offentlig-privat samarbeid som svak.

Legemiddelindustrien viser en del av potensialet for slikt samarbeid, men inntrykket er at hverken UiO eller industrien er sultne nok på å utvikle samarbeidsrelasjoner. UiO anbefales derfor å spisse innovasjonsoppdraget i sin profil. Disse anbefalingene kommer her først og fremst fra næringslivet selv men også fra politisk og byråkratisk hold.

Både på grunnlag av workshopen og i samtale med internasjonale partnere, framheves UiO som en sterk og velorganisert partner gjennom å være et tydelig, profesjonelt og utadvendt universitet. Man opplever at UiO har en positiv tilnærming til internasjonalt samarbeid, der universitetet er raskt ute med å bidra og forplikte seg med langsiktige strategier og evne til å følge disse opp. En tendens i tilbakemeldingene er imidlertid at UiO fungerer best internasjonalt som organisasjon på et overordnet nivå, mens på lavere nivåer framstår universitetet med noe mindre gjennomføringskraft.

Studenter/søkere

Internasjonale studenter er generelt godt fornøyd med studieoppholdet ved UiO (89 %). Et internasjonalt miljø, høy akademisk standard og gode fasiliteter ved lærestedet løftes fram som positivt. På spørsmål om hva de likte minst ved å studere ved UiO, svarte de blant annet at UiO framsto som byråkratisk og tungdrevet administrativt, der tilgangen på infrastruktur ikke var fleksibel nok. Norske studenter er generelt også fornøyd med organiseringen av studietilbudet ved UiO. UiO.no er mye brukt som inngang til universitetet – og fungerer åpenbart etter hensikten for denne gruppen.

UiO får også skryt for måten studietilbudet markedsføres ovenfor potensielle søkere. Søkerundersøkelsen for 2018 indikerer at UiO lykkes med å møte potensielle studenter og søkere godt. Presentasjon av UiO på sosiale media får også god respons i ulike undersøkelser.

Publikum/besøkende

UiOs tredje samfunnsoppdrag, formidling, ivaretas av hele institusjonen. Museene har en viktig rolle i dette arbeidet gjennom brede arenaer, utstillinger og et omfattende og effektivt samarbeid med skoleverket, bygget opp rundt klassebesøk knyttet til undervisningsplanen. Mer enn 1000 skoleklasser besøker UiO hvert år. Ordningen er svært populær både for kommunen og for skoleklassene, med stort sett meget positive tilbakemeldinger på organisering og pedagogisk opplegg.

Publikumsundersøkelser indikerer at publikum synes UiO og dets museer er attraktive opplevelsesmål. Slitt og underdimensjonert infrastruktur og bygningsmasse nevnes, men det svekker ikke publikums opplevelse av godt organiserte og veldrevne besøksmål.

Diskusjon

Diskusjonen om UiOs organisasjonsmodell fra et utenfra-perspektiv handler i noen grad om avstanden mellom forventinger eller forestillinger på den ene siden og faktisk organisasjonsform på den andre. Tilbakemeldingen fra studenter og søkere tyder på at UiO i stor grad har lykkes med å etablere en logisk og effektiv organisasjonsform som svarer til brukernes forventinger. UiO framstår også både som et attraktivt og synlig studiested. Det som trekker ned er oppfatningen av UiO som stivbent og formalistisk med tanke på saksbehandling og tilgjengeliggjøring av fasiliteter.

Tilfredshetsundersøkelsene blant studentene indikerer imidlertid en bekymring for om arbeidslivsrelevansen er god nok på utdanningen. Dette berører spørsmålet om organiseringen av utdanningen. Er den nok arbeidslivsrelevant og tverrfaglig sammensatt? I utgangspunktet er arbeidsgivere lite interessert i lærestedets kvalitet og rennommé og er generelt godt fornøyd med relevansen/egnetheten til UiO-utdanningen. Dette kan sies å understreke betydningen av å ha stor

bredde i utdanningsprofilen til høyere utdanning. Arbeidsgiverundersøkelsen fra 2016 indikerer at UiO i stor grad oppfyller forventningene til kompetanse hos arbeidsgiverne. Dette kan gi grunnlag til å hevde at dagens organisasjonsmodell med fakulteter, institutter samt administrative strukturer fungerer godt for å ivareta UiOs samfunnsoppdrag som utdanningsinstitusjon og forsyne samfunnet med arbeidskraft.

Mer kritiske framstår kanskje samarbeidspartnere, og interessenter i direkte kontakt med UiO (og som ikke er studenter). Kritikken følger gjerne to hovedspor. På den ene siden er den idealiserte trestrukturen på organisasjonen åpenbart det bildet flere interessenter har for hvordan UiO bør møte omverdenen: Den kunnskaps-, informasjons- eller samarbeidssøkende burde ha én inngang å forholde seg til på UiO som effektivt kunne lede fram til ønskede personer eller miljøer. Tilbakemeldinger tyder på at UiO ikke lykkes godt nok med en slik presentasjon/organisasjon.

Et annet tydelig signal er at dagens organisasjonsform oppfattes som for stiv til å kunne takle viktige framtidige utfordringer. Grunnen til dette er at mulighetene for tverrfaglig samarbeid og sømløs kontakt utenfor UiO oppfattes som svake/små. UiOs organisasjonsmodell og finansieringsmodell, basert på fakultets- og instituttstrukturen, oppfattes til dels som smått absurd ved at finansieringsmodellen styrer løsningene i stedet for at oppgaveformuleringen er førende. Igjen er det verdt å merke seg at kritikken øker med nærhet til organisasjonen og er mest markant, ikke fra eksternt hold, men fra interne stemmer. Det vektlegges at UiO må være autonom og at denne autonomien er kjernen i UiOs status som akademiske institusjon. Andre hensyn eller interesser bør ikke være styrende og UiO bør unngå å lage forretningshermende modeller og bør i stedet organisere etter faglige behov.

I tråd med det «UiOske paradoks» (side 12) framstår det som om jo mer konkrete forventningene til UiO er, for eksempel at institusjonen skal bidra med arbeidskraft til samfunnet, jo mer fornøyd er interessentene med organisasjonsstrukturen. Det er de mer krevende og mulighetsøkende henvendelsene til UiO som skaper oppfatning av UiO som uhensiktsmessig organisert i tillegg til de ansatte. For utenforstående framstår UiO generelt som godt organisert med tanke på utdanning og formidling, men noe dårligere organisert med tanke på forskning og (utviklings)samarbeid eksternt

Summen av innspill trekker dermed i to ulike retninger som langt på vei kan forklares av to ulike roller som UiO har – produsent av utdanning og kompetanse på den ene siden og miljø for fremragende forskning på den andre. De forskningsinisierte og ekspertbaserte rollene er de som framstår som minst hensiktsmessig organisert. Det er også disse rollene som kanskje i størst grad fordrer og forventer fleksibel organisasjon og skreddersydde løsningsmodeller. I dag framstår UiO som en faglig desentralisert, “konføderal” organisasjon men samtidig med sterke byråkratiske trekk og med en sterk administrativ linjestruktur. Arbeidsgruppen mener at det særlig er i forbindelse med forskningsintensiv og innovativ virksomhet at gnissingene mellom disse to idealene eller organisasjonsmodellene blir godt synlig – antakelig fordi disse aktivitetene i størst grad setter en linjestyrt organisasjon på prøve.

Samtidig synliggjør denne brytningen også en antatt organisatorisk konsekvens av UiOs ønske om å være en historisk bevisst og mangfoldig institusjon: UiOs mangslungne historie og brede fagportefølje skaper et viktig mangfold men utfordrer samtidig ønsket om en institusjonell enhet. En sterk administrativ struktur blir en konsekvens av mangfoldet og desentraliserte løsninger; den blir strukturen som holder det hele sammen. På grunnlag av SAB-rapporten anbefalte arbeidsgruppe 4 (i rapporten *En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål*) at UiO burde styrke en enhetlig styringslinje for å øke den institusjonelle fleksibiliteten. SAB-rapporten selv var mindre kategorisk på dette punkt: “A modern university must trust individuals and groups to find

the best and most creative solutions, and provide them with the opportunity to create excellent projects and programmes. The ideal therefore is for a university provide a variety of governance structures that can stimulate innovation and creativity". For UiO blir derfor nøkkelspørsmål i hvilken grad administrasjonen også i framtiden vil være skjelettet som holder det eksellente mangfold sammen og i hvilken grad alternative organisasjonsformer kan erstatte en administrasjon.

Arbeidsgruppens anbefalinger om organisasjon til Strategi 2030

- I videre arbeid med Strategi 2030 bør det tas stilling til hvorvidt UiO er godt nok organisert for å løse de forventningene som er knyttet til institusjonen, blant annet innen internasjonalt samarbeid og med hensyn til gjennomføringskraft av vedtatte planer og strategier.
- Det bør foretas en forventningsavklaring med tanke på forholdet mellom administrativ linjestyring og ønsket om forskningsinitiert og -styrt organisasjonsstruktur.
- UiO bør se nærmere på organiseringen av forskningsvirksomheten med tanke på å tilrettelegge bedre for synergier, tverrfaglig samarbeid og interaksjon med eksterne partnere.
- UiO bør i større grad tilrettelegge for internasjonalt samarbeid blant annet ved en tydeligere internasjonal profilering på nett og i sosiale medier.
- UiO bør vurdere om universitetet kan organiseres mer fleksibelt med hensyn til tilgang på ressurser og infrastruktur.

Litteratur og kilder

Clark, B. R. (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross- National Perspective*. Berkeley: The University of California Press.

Database for statistikk om høgre utdanning (DBH/NSD): *Nasjonale styringsparametre*. Tilgjengelig på [https://dbh.nsd.uib.no/styringsdata/virksomhetsmaal_2013.action?undermeny=virksomhetsmaal_2013]

Lovdata (2019): *Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)*. Tilgjengelig på [<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>]

NIFU (2016): *Hvordan ser arbeidslivet på kandidater fra Universitetet i Oslo? Resultater fra en undersøkelse i et utvalg virksomheter i 2016*. NIFU rapport 2016:38.

NIFU (2017): *Råd for samarbeid med arbeidslivet. En underveisevaluering*. NIFU rapport 2017:9.

NOKUT (2018): *Studiebarometeret 2018. Institusjonsrapport Universitetet i Oslo*.

Olsen J.P. (2007): *The institutional dynamics of the European University*. I P. Maassen & J.P.Olsen (red.) *University Dynamics and European Integration*, (s. 25-54). Dordrecht: Springer.

Oslo kommune (2019): *Campus Oslo – Strategi for utvikling av kunnskapshovedstaden*. Tilgjengelig på [[https://khrono.no/files/2019/02/25/byr_0_vedlegg_2018057279-1988740%20\(1\).pdf](https://khrono.no/files/2019/02/25/byr_0_vedlegg_2018057279-1988740%20(1).pdf)]

Regjeringen (2018): *Etatsstyring 2018 – Tilbakemelding til Universitetet i Oslo*. Tilgjengelig på [https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/virksomhetsstyring/fordeling/tildelingsbrev/etatsstyring-2018_tilbakemeldingsrapport-fra-kd.pdf]

Studentenes og Akademikernes Internasjonale hjelpefond (SAIH) (2019): *Innspill til UiO strategi 2030 i et globalt perspektiv*. Tilgjengelig på [www.uio.no/strategi2030].

Universitetet i Oslo (2014): *Build a Ladder to the Stars. Report from the University of Oslo's Strategic Advisory Board 2014-2014*. Tilgjengelig på [<https://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/sab-rapporten110814.pdf>]

Universitetet i Oslo (2016): *En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål. Rapport fra arbeidsgruppe 4*. Tilgjengelig på [<https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/rapport-fra-gruppe-4-norsk.pdf>]

Interne notater fra Universitetet i Oslo: *Ny formidlingspolitikk for UiO – innspillsnotat* (2018), *Omverdensanalyse – oppsummering* (2017) og *Søkerundersøkelsen* (2018).