

Oppfølging av rapport fra Strategic Advisory Board.

Forskningskvalitet, fase 1.

Oppfølging av rapport fra Strategic Advisory Board

Forskningskvalitet, fase 1

**Vedlegg:
Skjematisk rapportering av
tiltaksforslag.**

Innledning

Vedlagt følger utfylt skjema for forslag til tiltak for oppfølging av SAB rapporten mhp. forskningskvalitet.

Vi vil i denne sammenhengen bemerke følgende: Gruppens arbeid med foreslåtte mål og tiltak utgjør en helhet som er oppsummert i gruppens sluttdokument for fase I. Under de enkelte mål er det flere tiltak som støtter og supplerer hverandre. Dette kommer ikke frem i den skjematiske rapportering vi er bedt om der tiltakene tas ut av sin sammenheng i noen grad. Ettersom gruppen stort sett har bestått av Forskningsdekanforum, vil gruppen som en del av sitt videre og ordinære arbeid, ta med seg de øvrige tiltakene, og i de nærmeste møtene diskutere hvordan helheten i arbeidet vårt kan best følges opp.

De fleste av tiltakene handler om aktiviteter som naturlig legges innenfor UiOs vanlige aktiviteter. I en del tilfeller refererer det til aktiviteter som allerede er i gang, f. eks. UiO:Horisont. Dette er fordi vi anser disse tiltakene som særlig viktige for å fremme forskningskvalitet. For dette området er det også slik at SAB må tolkes til å oppfordre til sterkere innsats på en del områder som allerede er løftet frem i *Strategi 2020*. Det er da naturlig at våre forslag ligger nær aktiviteter som er i gang.

SAB-oppfølging

Tiltaksforslag fra Arbeidsgruppe Forskningskvalitet

Dato: 21.04.2015

Gruppeleder: Knut Fægri

Sekretær: Vibeke Alm

Gruppen foreslår følgende oppfølgingstiltak i prioritert rekkefølge:

1. Utvikle rutiner for raskere tilsetting i vitenskapelige stillinger
2. Karriereutvikling for stipendiater og post. doc.
3. Opprettholde trykket bak EU-strategien og UiO:Horisont

Tilleggsforslag:

4. Utarbeide kommunikasjonsstrategi for å løfte frem høytytende miljøer
 5. Utvidet bruk av søkekomiteer ved tilsettinger
 6. Utnytte nedenfra-opp initiativer til en mer aktiv innsats for internasjonalt samarbeid
- Hvert tiltak beskrives og begrunnes nærmere i vedlegg

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 1 Utvikle rutiner for raskere tilsetting i vitenskapelige stillinger

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

☐ Hvilke problemer/utfordringer skal tiltaket avhjelpe/forbedre?

UiO må styrke sin konkurransekraft i kampen om talentene. Dyktige kandidater glipper fordi prosesser tar for lang tid og er for lite offensive.

☐ Hvorfor mener gruppen det er særlig viktig at dette tiltaket prioriteres?

Å rekruttere talent er den aller viktigste forutsetningen for høy forskningskvalitet

☐ Hvem er tiltaket særlig viktig for (stud./yngre forskere/seniorforskere/adm. grupper, andre?)

Tiltaket er viktig både for rekrutteringsstillinger og for faste forskerstillinger

☐ Evt. direkte kopling til andre tiltak foreslått av gruppen selv eller til tiltaksforslag fra en av de andre to arbeidsgruppene?

Indirekte kobling til tiltak 3 og tiltak 5

☐ Andre forutsetninger/sammenhenger av betydning for tiltaket?

Krever tett samarbeid med personaladministrasjonen, og høy profesjonalitet og fleksibilitet fra disse.

MÅL OG FORVENTEDE RESULTATER

☐ Kan tiltaket knyttes direkte til et eksisterende mål i Strategi 2020 eller til allerede igangsatte/planlagte årsplanstiltak?

Ja:

S2020: En målrettet rekrutteringspolitikk skal øke omfanget av internasjonal rekruttering

S2020: Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus

☐ Krever tiltaket at ett/flere eksisterende mål i Strategi 2020 må justeres eller presiseres eller er det et supplement til Strategi 2020 direkte inspirert av SAB?

Nei, det er en direkte oppfølging av mål i S2020

☐ Hva forventes det at tiltaket skal føre til innenfor planperioden for Strategi 2020 (3-5 år) – og på lengre sikt (5-10 år)?

Raskere tilsetting og en gradvis heving av kvaliteten på UiOs forskere. På sikt bør dette gi utslag i publisering og ekstern finansiering

GJENNOMFØRING

☒ Hvem må konsulteres/høres/engasjeres før beslutning om igangsetting dersom tiltaket skal bli en suksess (stud./vit./adm. gruppe, andre?)

Ledere, personaladministrasjon. og TMO

☒ Hvor i organisasjonen må ansvaret for gjennomføring plasseres?

På nivå 1 og 2

☒ Hvem (ledere/miljøer/grupper/organisasjoner etc) må involveres direkte i gjennomføringsprosessen?

Ledere, personaladministrasjon. og TMO. Viktig at nivå 3 også bevisstgjøres.

☒ Trengs det ekstern kompetanse eller har vi tilstrekkelige lokale fagressurser/kapasitet for gjennomføring?

UiO har tilstrekkelig intern kompetanse

☒ Eksisterer det underlagsmateriale/fakta grunnlag etc. som underbygger viktigheten av å gjennomføre tiltaket ved UiO (utredninger/undersøkelser/rapporterte problemer/klager etc.) eller mangler det viktige data som må fremskaffes før gjennomføring?

Institutter og fakulteter har meldt dette som et problem

☒ Tidspunkt for gjennomføring – viktige/kritiske milepæler?

Rutinene bør være på plass i løpet av 2 år. Enkelte enheter er allerede kommet langt med dette.

☒ Hvilken rolle har gruppen selv i det videre arbeidet?

Gruppen har ingen aktiv rolle her, men kan fungere som referanseorgan

☒ Budsjettanslag (hovedposter). Finansieringsalternativer (nivå/budsjettpost)

Umulig å anslå, dette dreier seg hovedsakelig om arbeid med interne rutiner

☒ Risiko eller kritiske suksessfaktorer?

Overdreven byråkratisering og stivbeint regelstyring

☒ Andre kommentarer knyttet til gjennomføring av tiltaket?

Dette tiltaket må også innebære en gjennomgang av kallelesesinstituttet og bruken av dette

VERDI FOR ANDRE

☒ Overføringsverdi mellom fagmiljøer/skalérbarhet?

Vil være av stor verdi for alle fagmiljøer.

☒ Verdi utover UiO (etc. for samarbeidspartnere/andre U&H-institusjoner)

Kan ha en rolleeffekt for andre institusjoner med tilsvarende problemer.

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 2 Karriereutvikling for stipendiater og post. doc.

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

☑ Hvilke problemer/utfordringer skal tiltaket avhjelpe/forbedre?

Dette er en del av et større problem med karriereutvikling ved UiO generelt. Vi velger å prioritere disse gruppene, for det er her behovet er størst, men også fordi at dersom UiO skal klare å rekruttere de beste fra disse gruppene, må de få et godt karrieretilbud. Problemet aktualiseres ifbm ERC Starting Grant tildelinger.

☑ Hvorfor mener gruppen det er særlig viktig at dette tiltaket prioriteres?

Dette er et stort og uttalt behov. Se ellers over.

☑ Hvem er tiltaket særlig viktig for (stud./yngre forskere/seniorforskere/adm. grupper, andre)?

Yngre forskere.

☑ Evt. direkte kopling til andre tiltak foreslått av gruppen selv eller til tiltaksforslag fra en av de andre to arbeidsgruppene?

Indirekte kobling til tiltak 3. Karrieretilbud er viktig for rekruttering

☑ Andre forutsetninger/sammenhenger av betydning for tiltaket?

MÅL OG FORVENTEDE RESULTATER

☑ Kan tiltaket knyttes direkte til et eksisterende mål i Strategi 2020 eller til allerede igangsatte/planlagte årsplanstiltak?

Nei. (Muligens til rekrutteringsmålene i S2020, med mye velvilje)

☑ Krever tiltaket at ett/flere eksisterende mål i Strategi 2020 må justeres eller presiseres eller er det et supplement til Strategi 2020 direkte inspirert av SAB?

Supplement. Vi foreslår følgende mål:

- UiO skal gi vitenskapelig personale åpen og realistisk informasjon om karrieremuligheter og rammene for disse, og gi støtte til utvikling av realistiske karrierevalg.

☑ Hva forventes det at tiltaket skal føre til innenfor planperioden for Strategi 2020 (3-5 år) – og på lengre sikt (5-10 år)?

Bedre forhold for yngre forskere slik at de kan utvikle sin karriere på en god måte

GJENNOMFØRING

☒ Hvem må konsulteres/høres/engasjeres før beslutning om igangsetting dersom tiltaket skal bli en suksess (stud./vit./adm. gruppe, andre)?

UiODoc, Karrieresenteret, Personaladministrasjon

☒ Hvor i organisasjonen må ansvaret for gjennomføring plasseres?

Nivå 1

☒ Hvem (ledere/miljøer/grupper/organisasjoner etc) må involveres direkte i gjennomføringsprosessen?

Ledelse på alle nivåer, UiODoc, Karrieresentret, personaladminstrasjon.

☒ Trengs det ekstern kompetanse eller har vi tilstrekkelige lokale fagressurser/kapasitet for gjennomføring?

UiO har trolig nok interne ressurser. Det vil være interessant å se hva andre institusjoner gjør på området

☒ Eksisterer det underlagsmateriale/fakta grunnlag etc. som underbygger viktigheten av å gjennomføre tiltaket ved UiO (utredninger/undersøkelser/rapporterte problemer/klager etc.) eller mangler det viktige data som må fremskaffes før gjennomføring?

Dette er et ønske som har vært fremmet gjentatte ganger fra UiODoc. Det eksisterer også minst en internasjonal utredning på området. Problemstillingen tas også opp av Melbye utvalget (UHR) som en del av innstillingen fra utvalget.

☒ Tidspunkt for gjennomføring – viktige/kritiske milepæler?

Arbeidet bør kunne startes opp høsten 2015

☒ Hvilken rolle har gruppen selv i det videre arbeidet?

UiODoc inviteres jevnlig til møter i Forskningsdekanforum, forumet bør kunne ha en sentral referansefunksjon

☒ Budsjettanslag (hovedposter). Finansieringsalternativer (nivå/budsjettpost)

Vil kreve ca 2 stillinger og en del tilrettelegging. Anslagsvis 2MNOK/år

☒ Risiko eller kritiske suksessfaktorer?

God kommunikasjon med yngre forskere vil være en forutsetning.

☒ Andre kommentarer knyttet til gjennomføring av tiltaket?

Dette bør være en del av en generell styrking av karriereveiledning for alle forskere. UiO bør følge opp Melbye utvalgets rapport (UHR) når den foreligger

VERDI FOR ANDRE

☒ Overføringsverdi mellom fagmiljøer/skalérbarhet?

Påvirker alle fagmiljøer

☒ Verdi utover UiO (etc. for samarbeidspartnere/andre U&H-institusjoner)

Signaleffekt

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 3 Opprettholde trykket bak EU-strategien og UiO:Horisont

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

Dette er utførlig beskrevet i diverse strategiske dokumenter, og nærmere detaljer er kjent fra disse.

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 4 Utarbeide kommunikasjonsstrategi for å løfte frem høytytende miljøer

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

☐ Hvilke problemer/utfordringer skal tiltaket avhjelpe/forbedre?

UiO trenger å utvikle en mer kompetitiv kultur for forskning med sikte på høy ytelse og kvalitet

☐ Hvorfor mener gruppen det er særlig viktig at dette tiltaket prioriteres?

Konkurransen er et viktig middel for å heve kvaliteten på egen forskning og få (konstruktive) tilbakemeldinger. Ekstern finansiering er konkurransebasert.

☐ Hvem er tiltaket særlig viktig for (stud./yngre forskere/seniorforskere/adm. grupper, andre)?

Alle forskere

☐ Evt. direkte kopling til andre tiltak foreslått av gruppen selv eller til tiltaksforslag fra en av de andre to arbeidsgruppene?

Kobler til tiltak 3

☐ Andre forutsetninger/sammenhenger av betydning for tiltaket?

Tiltaket vil også ha betydning for bygging av korpsånd og for å profilere UiO utad

MÅL OG FORVENTEDE RESULTATER

☐ Kan tiltaket knyttes direkte til et eksisterende mål i Strategi 2020 eller til allerede igangsatte/planlagte årsplanstiltak?

Delvis:

S2020: [UiO skal] konkurrere mer om de beste prosjektene, forskerne og studentene

Men dette legger ikke listen høyt nok når det gjelder ytelse i forskningsarbeidet.

☐ Krever tiltaket at ett/flere eksisterende mål i Strategi 2020 må justeres eller presiseres eller er det et supplement til Strategi 2020 direkte inspirert av SAB?

Supplement. Vi foreslår følgende mål:

- UiO skal bygge opp en kultur for produktiv og fremragende ytelse i forskning

☐ Hva forventes det at tiltaket skal føre til innenfor planperioden for Strategi 2020 (3-5 år) – og på lengre sikt (5-10 år)?

Større oppmerksomhet rundt god forskning ved UiO, flere forskere som ønsker å hevde seg på utfordrende arenaer

GJENNOMFØRING

☒ Hvem må konsulteres/høres/engasjeres før beslutning om igangsetting dersom tiltaket skal bli en suksess (stud./vit./adm. gruppe, andre)?

Forskere, ledere, kommunikasjonsgrupper på alle nivåer

☒ Hvor i organisasjonen må ansvaret for gjennomføring plasseres?

Nivå 1

☒ Hvem (ledere/miljøer/grupper/organisasjoner etc) må involveres direkte i gjennomføringsprosessen?

Kommunikasjon og institusjonsledelse

☒ Trengs det ekstern kompetanse eller har vi tilstrekkelige lokale fagressurser/kapasitet for gjennomføring?

Uklart, vi har trolig de ressurser som trengs, men kan trenge litt oppbemanning

☒ Eksisterer det underlagsmateriale/fakta grunnlag etc. som underbygger viktigheten av å gjennomføre tiltaket ved UiO (utredninger/undersøkelser/rapporterte problemer/klager etc.) eller mangler det viktige data som må fremskaffes før gjennomføring?

Det burde være selvsinnlysende

☒ Tidspunkt for gjennomføring – viktige/kritiske milepæler?

Oppstart H2015. Vil være en løpende aktivitet over ang tid

☒ Hvilken rolle har gruppen selv i det videre arbeidet?

Forskningsdekanforum kan ha en referansefunksjon, men det kan være andre grupper som er mer hensiktsmessige for dette.

☒ Budsjettanslag (hovedposter). Finansieringsalternativer (nivå/budsjettpost)

Det trengs trolig 1 stilling, anslagsvis 1MNOK/år

☒ Risiko eller kritiske suksessfaktorer?

Veldig viktig å komme i inngrep med UiOs kultur på en riktig måte. Lett å generere motvilje og splid.

☒ Andre kommentarer knyttet til gjennomføring av tiltaket?

VERDI FOR ANDRE

☒ Overføringsverdi mellom fagmiljøer/skalérbarhet?

Bør påvirke alle fagmiljøer og nivåer ved UiO

☒ Verdi utover UiO (etc. for samarbeidspartnere/andre U&H-institusjoner)

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 5 Utvidet bruk av søkekomiteer ved tilsetninger

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

Hvilke problemer/utfordringer skal tiltaket avhjelpe/forbedre?

Styrke rekruttering av fremragende forskere

Hvorfor mener gruppen det er særlig viktig at dette tiltaket prioriteres?

Gode forskere er den viktigste forutsetning for god forskningskvalitet

Hvem er tiltaket særlig viktig for (stud./yngre forskere/seniorforskere/adm. grupper, andre)?

Yngre forskere

Evt. direkte kopling til andre tiltak foreslått av gruppen selv eller til tiltaksforslag fra en av de andre to arbeidsgruppene?

Tiltakene 1 og 2

Andre forutsetninger/sammenhenger av betydning for tiltaket?

MÅL OG FORVENTEDE RESULTATER

Kan tiltaket knyttes direkte til et eksisterende mål i Strategi 2020 eller til allerede igangsatte/planlagte årsplanstiltak?

Ja:

S2020: En målrettet rekrutteringspolitikk skal øke omfanget av internasjonal rekruttering

S2020: Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus

Krever tiltaket at ett/flere eksisterende mål i Strategi 2020 må justeres eller presiseres eller er det et supplement til Strategi 2020 direkte inspirert av SAB?

Nei

Hva forventes det at tiltaket skal føre til innenfor planperioden for Strategi 2020 (3-5 år) – og på lengre sikt (5-10 år)?

Tilsetting av høyt kvalifiserte forskere som hevder seg i internasjonal konkurranse

GJENNOMFØRING

☒ Hvem må konsulteres/høres/engasjeres før beslutning om igangsetting dersom tiltaket skal bli en suksess (stud./vit./adm. gruppe, andre)?

Personaladministrasjon, ledere på alle nivåer

☒ Hvor i organisasjonen må ansvaret for gjennomføring plasseres?

På nivå 2

☒ Hvem (ledere/miljøer/grupper/organisasjoner etc) må involveres direkte i gjennomføringsprosessen?

Ledere på nivå 2 og 3, kompetente fagpersoner til å sitte i søkekomiteene.

☒ Trengs det ekstern kompetanse eller har vi tilstrekkelige lokale fagressurser/kapasitet for gjennomføring?

Det kan være av verdi å trekke utenforstående ekspertise inn i komiteene i enkelte tilfeller

☒ Eksisterer det underlagsmateriale/fakta grunnlag etc. som underbygger viktigheten av å gjennomføre tiltaket ved UiO (utredninger/undersøkelser/rapporterte problemer/klager etc.) eller mangler det viktige data som må fremskaffes før gjennomføring?

Et nesten totalt fravær av bruk av søkekomiteer indikerer at her er et verktøy som er underutnyttet.

☒ Tidspunkt for gjennomføring – viktige/kritiske milepæler?

Fra V2016

☒ Hvilken rolle har gruppen selv i det videre arbeidet?

Kan fungere som et forum for erfaringsutveksling

☒ Budsjettanslag (hovedposter). Finansieringsalternativer (nivå/budsjettpost)

Ingen særlige budsjettkostnader, men vil kreve litt timeinnsats

☒ Risiko eller kritiske suksessfaktorer?

For lite faglig nettverk i komiteen. For slappe standarder i søk og tilsetting. Enhetene må tåle ikke å tilsette dersom kvaliteten ikke er god nok

☒ Andre kommentarer knyttet til gjennomføring av tiltaket?

VERDI FOR ANDRE

☒ Overføringsverdi mellom fagmiljøer/skalérbarhet?

☒ Verdi utover UiO (etc. for samarbeidspartnere/andre U&H-institusjoner)

TILTAKSBESKRIVELSE

Tiltak 6 Utnytte nedenfra-opp initiativer til en mer aktiv innsats for internasjonalt samarbeid

HVORFOR ER DETTE VIKTIG FOR UiO?

☒ Hvilke problemer/utfordringer skal tiltaket avhjelpe/forbedre?

UiOs internasjonale samarbeid må bli mer proaktivt med en bedre forankring nedover i organisasjonen

☒ Hvorfor mener gruppen det er særlig viktig at dette tiltaket prioriteres?

Internasjonalt samarbeid er viktig for å heve forskningskvaliteten. Er også viktig for konsortiedannelse for etablering av internasjonale prosjekter

☒ Hvem er tiltaket særlig viktig for (stud./yngre forskere/seniorforskere/adm. grupper, andre)?

Yngre forskere, fast ansatte forskere

☒ Evt. direkte kopling til andre tiltak foreslått av gruppen selv eller til tiltaksforslag fra en av de andre to arbeidsgruppene?

Kobler til tiltak 3 og til dels 2

☒ Andre forutsetninger/sammenhenger av betydning for tiltaket?

Tiltaket har også en kobling til bedring av mobiliteten blant UiOs ansatte, dette er problematisert av SAB og drøftet i notatet fra gruppen

MÅL OG FORVENTEDE RESULTATER

☒ Kan tiltaket knyttes direkte til et eksisterende mål i Strategi 2020 eller til allerede igangsatte/planlagte årsplanstiltak?

Ja:

S2020: [UiO skal] bidra til den internasjonale forskningsfronten og delta i gode internasjonale nettverk

Dette er i midlertid vagere formulert enn det SAB ser ut til å ønske

☒ Krever tiltaket at ett/flere eksisterende mål i Strategi 2020 må justeres eller presiseres eller er det et supplement til Strategi 2020 direkte inspirert av SAB?

Forslag til nytt mål:

- UiO skal ta en aktiv rolle i å igangsette internasjonalt samarbeid.

☒ Hva forventes det at tiltaket skal føre til innenfor planperioden for Strategi 2020 (3-5 år) – og på lengre sikt (5-10 år)?

Flere vitenskapelige artikler med internasjonalt samforfatterskap, flere internasjonale konsortier som er konkurransedyktige i kampen om eksterne midler

GJENNOMFØRING

☒ Hvem må konsulteres/høres/engasjeres før beslutning om igangsetting dersom tiltaket skal bli en suksess (stud./vit./adm. gruppe, andre)?

Forskere, ledere på nivå 3, AF ved SFUI

☒ Hvor i organisasjonen må ansvaret for gjennomføring plasseres?

Litt uklart, muligens AF/SFUI

☒ Hvem (ledere/miljøer/grupper/organisasjoner etc) må involveres direkte i gjennomføringsprosessen?

Aktive forskere med internasjonalt samarbeid, instituttledere, dekaner

☒ Trengs det ekstern kompetanse eller har vi tilstrekkelige lokale fagressurser/kapasitet for gjennomføring?

Vi har tilstrekkelig kompetanse

☒ Eksisterer det underlagsmateriale/fakta grunnlag etc. som underbygger viktigheten av å gjennomføre tiltaket ved UiO (utredninger/undersøkelser/rapporterte problemer/klager etc.) eller mangler det viktige data som må fremskaffes før gjennomføring?

Viktigheten av internasjonalt samarbeid er dokumentert i en rekke notater, strategier og innstillinger

☒ Tidspunkt for gjennomføring – viktige/kritiske milepæler?

Igangsettes H2015

☒ Hvilken rolle har gruppen selv i det videre arbeidet?

Gruppen kan ha en referansefunksjon for arbeidet.

☒ Budsjettanslag (hovedposter). Finansieringsalternativer (nivå/budsjettpost)

Insentivmidler: 1MNOK/år

☒ Risiko eller kritiske suksessfaktorer?

Valg av de riktige miljøene ved UiO

☒ Andre kommentarer knyttet til gjennomføring av tiltaket?

VERDI FOR ANDRE

☒ Overføringsverdi mellom fagmiljøer/skalérbarhet?

Bør gjelde alle fagmiljøer ved UiO

☒ Verdi utover UiO (etc. for samarbeidspartnere/andre U&H-institusjoner)

1. Bakgrunn, mandat og sammensetning av arbeidsgruppen

1.1. Bakgrunn.

Et *Strategic Advisory Board (SAB)*, et rådgivende panel bestående av internasjonalt anerkjente ledere og akademikere har avlagt sin rapport «Build a Ladder to the stars» 11.8.2014¹. SAB ble nedsatt med formål om å fungere som en kilde til kompetanse og råd for å støtte og styrke UiOs evne til å realisere ambisjonene i den langsiktige strategien Strategi2020. Kompetansen til SAB vil bli brukt til å vurdere UiOs fremgang og foreslå alternative tiltak. Blant spørsmålene UiO er spesielt opptatt av å diskutere med SAB er:

- UiOs profil og hvordan denne best kan utvikles
- UiOs posisjon når det gjelder internasjonal konkurranse og hvordan UiO best kan svare på globale påvirkninger

Styret har vedtatt å følge opp SAB-rapporten jfr. universitetsstyrevedtak (V-SAK , og V-SAK 27.1.2015). Oppfølgingen er inndelt i fire punkter 1) utdanningskvalitet, 2) forskningskvalitet, 3) tverrfaglighet og 4) organiserings og beslutningsstrukturer.

1.2. Forskningskvalitet.

SAB anbefaler å bygge mer bevisst på egen lokal styrke og bruke den til å tydeliggjøre UiOs institusjonelle profil. Hva er det vi er virkelig gode på ved UiO? Hva er det vi kan tilby på et topp internasjonalt kvalitetsnivå? Det er naturlig å kople tiltak på dette området til arbeidet med å identifisere verdensledende miljøer (ref. «Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2014»). Det er allerede igangsatt egne arbeidsprosesser der fakultetene er bedt om å komme med innspill til på hvilken måte fagmiljøene ved UiO kan og bør posisjonere seg.

Også andre løpende prosesser vil ha stor betydning for arbeidet med forskningskvalitet – eks. UiOs interne strategi for Horizon 2020 og en oppdatering av internasjonaliseringsstrategien. I tillegg må tiltak 11 i gjeldende årsplan fullføres. Det er omtalt under overskriften Administrativ omstilling. Tiltaket springer ut av IHR-prosessen og handler om bedre forskerstøtte, og det har tre komponenter:

- Organisering av forskerstøtte – operasjonalisering av nærhetsmodellen
- Nettbasert forskerportal som gjør det mulig å følge fremdrift og økonomi i prosjekter
- Kompetanseutvikling for forskningsadministratorer

Alle de igangsatte arbeidsprosessene kan legges inn under overskriften forskningskvalitet, men vil sannsynligvis ha behov for koordinering og prioritering med tanke på gjennomføring, for å oppnå endringer i hele organisasjonen. Hva hører hjemme i SAB-porteføljen og hvilke tiltak bør prioriteres og realiseres i 2015 og 2016?

¹ <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/>

1.3. Mandat

Gruppen har fått følgende mandat:

Fase 1. Avklare og prioritere oppgaver som bør inngå i SAB-porteføljen

- Gruppen skal vurdere rådene fra SAB i forhold til målene i Strategi 2020 og årsplanstiltak som gjelder forskningskvalitetsforbedringer ved UiO. Er det et gap og hva skyldes i så fall det?
- Gruppen skal vurdere målene for arbeidet med forskningskvalitet ved UiO og drøfte behovet for ytterligere tiltak eller endringer/justeringer for å svare på utfordringene fra SAB.
- Gruppen skal prioritere de viktigste delmålene for forskningskvalitetsarbeidet på kort sikt og foreslå konkrete tiltak for gjennomføring perioden 2015-2016 i lys av SAB-rapporten. Minst ett tiltak skal gi et særlig løft til UiOs internasjonaliseringsarbeid.
- Gruppen skal begrunne sine prioriteringer, utarbeide et foreløpig budsjett for alle forslag til tiltak og angi ønsket ansvars plassering for gjennomføring. **Frist 17. april 2015**

Fase 2. Identifisere spørsmål innen forskningskvalitetsområdet som bør vurderes av arbeidsgruppen for organisasjons- og beslutningsstruktur

- Gruppen skal vurdere hvorvidt dagens beslutnings- og gjennomføringsansvar er klart og hensiktsmessig plassert for å sikre kontinuerlig arbeid med å utvikle bedre forskningskvalitet ved alle fakulteter ved UiO.
- Gruppen skal indentifisere konkrete behov for avklaringer/justeringer med tanke på økt internasjonalisering, mer tverrfaglighet og tettere kopling mellom forskning og studieprogrammer ved UiO.
- **Frist 5. juni 2015**

Fase 3. Gjennomføring av tiltak/piloter

Høst 2015 - vår/høst 2016

- De prioriterte tiltakene planlegges og iverksettes i vertsmiljøets regi
- Alle tiltak følges av arbeidsgruppen fra oppstart til rapportering og presentasjon for Universitetsstyret i **desember 2016**

Fase 4. Oppsummering. Råd om videre arbeid

- For tiltak/piloter som fortsetter utover 2016, avklares ansvar for faglig ledelse og budsjett frem til fullføring og evaluering med tanke på videre oppfølging.
- Arbeidsgruppen oppsummerer sitt arbeid og gir råd/innspill til prosjektledelsen om
- UiOs videre forskningskvalitetsarbeid **Frist november/desember 2016**

1.4. Sammensetning og frister.

Universitetsstyret er styringsgruppe for oppfølging av SAB, og universitetsdirektøren har ansvar for operasjonalisering. Universitetsdirektøren har opprettet forskningsdekanene som arbeidsgruppe for forskningskvalitet. Viserektor Knut Fægri er leder av gruppen. Arbeidsgruppen rapporterer til universitetsdirektøren som har etablert en prosjektgruppe med arbeidsgruppens ledere.

Arbeidsgruppens sammensetning er:

- Viserektor Knut Fægri (viserektor, leder)
- Ellen Rebecca Rees (forskningsdekan, Det humanistiske fakultet)
- Alf Petter Høgberg (forskningsdekan, Det juridiske fakultet)
- Svein Stølen (forskningsdekan, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet)
- Hilde Nebb (forskningsdekan, Det medisinske fakultet)
- Ståle Petter Lyngstadaas (forskningsdekan, Det odontologiske fakultet)
- Geir B Asheim (forskningsdekan, Det samfunnsvitenskapelige fakultet)
- Terje Stordalen/Hallgeir Elstad (forskningsdekan, Det teologiske fakultet)
- Monica Melby-Lervåg (forskningsdekan, Det utdanningsvitenskapelige fakultet)
- Meryl Sønderby Lillenes (stipendiat, repr. For UiODoc)

Sekretariatet består av Vibeke Alm (sekretær, AF, SFUI), Johannes Elgvin/ Malena Bakkevold (AF, SFUI) , Pål Vegard Pettersen (EL) og Magnus Otto Rønningen (EL).

1.5. Aktivitet.

Arbeidsgruppen for forskningskvalitet har hatt 5 møter i 1. fase; 16.2., 16.3, 25.3, 14.4. og 20. 4. i første fase. I tillegg har det vært et fellesmøte med de tre gruppene forskningskvalitet, utdanningskvalitet og tverrfaglighet, den 7.4.2015.

Gruppen legger herved frem et sluttokument som svarer på mandatet for fase 1. Dokumentet tar først for seg en gapanalyse som konkluderer med at UiOs strategiske målbilde må forsterkes og utfylles for å imøtekomme SABs utfordringer på området forskningskvalitet. Deretter foreslås et nytt målbilde med en rekke tiltak. Det bør bemerkes her at fordi Forskningsdekanforum er et permanent utvalg, er det tenkt at tiltakene som foreslås også vil bli fulgt opp i det løpende arbeidet i dette forumet.

2. Gapanalyse

2.1. Forskningskvalitet.

Kvalitet er notorisk vanskelig å definere og beskrive, men det er mulig å sette opp en del kriterier som kan brukes som kjennetegn på at forskningen har høy kvalitet. De fleste av disse kjennetegnene inneholder kvalitative parametere, disse er satt i kursiv i punktene under:

Forskningen:

- genererer *genuint ny* kunnskap
- har et *akseptabelt* omfang
- underlegges (internasjonal) fagfellevurdering av *høy kvalitet*
- publiseres i *høyt ansette* (internasjonale) tidsskrifter
- siteres og brukes i (den internasjonale) *forskningsfronten*
- er *innovativ* innenfor fagtradisjonen og utvikling av fagfeltet
- er *konkurransedyktig* på nasjonale og internasjonale finansieringsarenaer
- angriper *sentrale* og *store* problemstillinger
- bidrar til *paradigmeskift* i faget
- bidrar til *grunnleggende* metodeutvikling i faget

Forskerne

- er *hyppig* invitert som plenumstalere på store (internasjonale) konferanser
- forsøkes rekruttert til (internasjonalt) *kjente* institusjoner
- har *høy* internasjonal mobilitet
- tildeles (internasjonale) faglige priser
- har *aktivt* samarbeid med internasjonale partnere
- har *betydelig* finansiering fra eksterne kilder

Forskningsmiljøet

- har *aktiv* intern ideutvikling og samarbeid
- samarbeider med *sterke* eksterne (internasjonale) forskere
- er *attraktivt* for eksterne (internasjonale) forskere og rekrutter
- er preget av *visjonær* faglig ledelse

2.2 Anbefalinger og mål.

I dette kapitlet lister vi opp de anbefalingene fra SAB som har direkte adresse til forskningskvalitet og de mål og tiltak fra *Strategi 2020* og *Årsplan 2015 – 2017* som kobler til disse anbefalingene.

2.2.1. SAB

Innstillingen fra Scientific Advisory Board har følgende anbefalinger som direkte berører forskningskvalitet:

- UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture
- UiO must decide on its priorities and selects its peak areas
- Teaching and research staff in the strategic research areas must be well connected
- The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent
- UiO should take a more active role in initiating international research collaboration
- International mobility among academic staff is too low
- There is need for clearer paths beyond the post-doctoral fellowship – develop a system of career paths that is more in line with the international community

2.2.2 Strategi 2020 (S2020)

Mål og profil

“Et kvalitetssøkende universitet”

Fra teksten:

- Etterstrebe de høyeste kvalitetsstandarder
- Satse på det som allerede har høy kvalitet
 - Sterke miljøer skal få utvikle seg videre
 - Miljøer med kvalitetsmessige utfordringer skal vurderes for utvikling eller avvikling
- Kvalitetskriterier skal utvikles av fagmiljøene i samsvar med internasjonal toppforskning
 - Kvalitetskravene skal være klare og konsistente

Mål 1: Et grensesprengende universitet

Strategi 4: En målrettet rekrutteringspolitikk skal øke omfanget av internasjonal rekruttering

Strategi 5: Forskning i internasjonal front skal understøttes av strategiske investeringer og samarbeid om forskningsinfrastruktur

Fra teksten:

- Samarbeide mer med de mest attraktive miljøene
- Konkurrere mer om de beste prosjektene, forskerne og studentene
- Bidra til den internasjonale forskningsfronten
- Delta i gode internasjonale nettverk
- Bidra til den internasjonale forskningsfronten og delta i gode internasjonale nettverk
- Særlig vekt på å øke bevilgningene fra ERC og delta i prosjekter for forskningsinfrastruktur

Mål 4: Et handlekraftig universitet.

Strategi 18: Ressursene skal fordeles på basis av kvalitet og relevans i aktiviteter og miljøer, og de faglige prioriteringene skal legges til grunn. Forskningsmiljøer og utdanningsmiljøer som utmerker seg med høy kvalitet, skal ha gode betingelser.

Strategi 21: Det skal sikres mer sammenhengende tid til forskning gjennom større konsentrasjon av undervisningen og bedre støttefunksjoner

Fra teksten:

- UiO skal gjennomføre de vedtatte, faglige prioriteringene og benytte dem i arbeidet for høyere kvalitet
- UiO skal bygge robuste fagmiljøer ved å satse der det er høy kvalitet
- Å legge forskningsaktivitet til UiO skal være et kvalitetsstempel
- Enhetene skal vurdere sin insentivstruktur for å sikre at den fremmer kvalitet

Mål 5: Det gode universitet

Strategi 28: Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus

2.2.3 Årsplan 2015 – 2017(ÅP15-17)

Mål 1.

Tiltak 3: Publisering med høy internasjonal synlighet og gjennomslag

- Fakultetene og tilsvarende enheter skal vurdere insentivordninger for de enkelte fagmiljøene som styrker kvaliteten på enhetenes publisering (31.12.15)

Tiltak 4: Videreutvikling av forskningsinfrastruktur

- Gjennomføre anskaffelser over engangsbevilgningen (30.06.15)

Mål 4.

Tiltak 10: Konkurransenarenaer med høy kvalitet

- Alle enheter skal utvikle tiltak og god praksis for innhenting av midler fra EU og Forskningsrådet (31.12.16)
- Antall EU-søknader skal økes, både ERC og tematiske utlysninger (31.12.16)

Mål 5.

Tiltak 16: Strategisk, offensiv og profesjonell rekruttering av ansatte

- UiO skal iverksette en mer offensiv rekrutteringsstrategi (31.12.16)

2.3. Sammenligninger

Ser vi på kapitlet foran, finner vi at for SAB er det en av anbefalingene som er systemisk i den forstand at dette er ivare tatt i UiOs struktur: " Teaching and research staff in the strategic research areas must be well connected". Dersom dette ikke er tilfelle, betyr det at forskningsbasert undervisning ikke fungerer. Det er naturlig å betrakte dette mer som et problem relatert til undervisningskvalitet. Vi sitter altså igjen med 6 reelle anbefalinger fra SAB som direkte angår forskningskvalitet.

For *S2020* er mål- og strategistrukturen veldig overordnet, og en er nødt til å gå inn i underliggende tekst for presiseringer som er sammenlignbare med SAB anbefalingene. Et av de siterte "undermålene" er generisk og overordnet: "Universitetets fagmiljøer skal etterstrebe de høyeste kvalitetsstandarder". Dette kan bare tas til etterretning. Utover dette finner vi 18 strategier og tekstlige "undermål" som kan tolkes som drivende for forskningskvalitet.

ÅP15-17 er basert på *S2020* og det vil derfor normalt ikke være tiltak her som går utover det vi finner i strategiplanen.

Med dette som ledetråd, kan vi gjøre følgende sammenligninger:

2.3.1 SAB vs *S2020*

Det er to av anbefalingene fra SAB som vi ikke gjenfinner med særlig klarhet i *S2020*:

- International mobility among academic staff is too low (På side 7 i *S2020* sies det riktignok at "*Internasjonal mobilitet er en viktig faktor for kvalitet*", men dette ses kun i rekrutteringssammenheng)
- There is need for clearer paths beyond the post-doctoral fellowship – develop a system of career paths that is more in line with the international community

Det er heller ingen tiltak i *ÅP15-17* som kompenserer for dette.

Når det gjelder de øvrige 4 anbefalingene fra SAB, er de dekket i mål, strategier og tekst i *S2020*. Når SAB likevel finner å komme med (til dels helt klare) anbefalinger på disse punktene, må det tolkes dithen at man finner UiOs innsats her utilstrekkelig.

2.3.2 SAB vs *ÅP15-17*

De to anbefalingene fra SAB som ikke er dekket i *S2020*, finner vi naturlig nok ikke spor av i *ÅP15-17* heller. For de øvrige har vi:

- UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture

Det er ingen tiltak i *ÅP15-17* som adresserer dette direkte. Det vil også trolig være utfordrende.

- UiO must decide on its priorities and selects its peak areas

Dette er i noen grad gjort, og dette reflekteres i *ÅP15-17*. Spørsmålet er om dette er sterkt nok gjennomført som prinsipp.

- The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent

Dette reflekteres i tiltak 16 i *ÅP15-17*. Det er imidlertid lite spesifikt og UiOs mangler og avmakt på dette området reflekteres blant annet i vanskelighetene med å få brukt opp midlene som er avsatt i sentral rekrutteringspott. Det er fristende å trekke konklusjonen at her trengs handling mer enn strategi

- UiO should take a more active role in initiating international research collaboration

Det er ikke noe tiltak i *ÅP15-17* som korrelerer med dette.

2.4. Gap analyse, konklusjoner

Som vist over, er det to av SABs anbefalinger som ikke reflekteres i *S2020*, hhv. mobilitet og karriereutvikling for tidligfaseforskere. Det virker naturlig å sette opp mål for dette og foreslå tiltak. Når de gjelder de øvrige anbefalingene fra SAB om forskningskvalitet er disse dekket i *S2020*, men det an med rette stilles spørsmål ved om trykket på disse punktene fra *S2020* er sterkt nok til å drive prosessene i ønsket retning.

ÅP15-17 skal ikke ha ambisjoner om å implementere hele *S2020* i en jafs, dette må skje over tid. Likevel er det klart at med de tiltakene og den strukturen *ÅP15-17* har i dag, vil UiO være ganske langt fra å møte SABs anbefalinger pr 31.12.16. Det vil være behov for å presisere tiltak og skjerpe prioriteringer dersom en skal komme i mål.

2.5. Spørsmål for å komme videre.

Som vi ser over, dekker *S2020* mange av de anbefalingene om forskningskvalitet som kommer fra SAB. Dette reiser noen spørsmål (i litt tilfeldig rekkefølge):

- SAB var kjent med *S2020*, en må kunne anta at de også var klar over disse føringene i strategien?
- Hvis så, indikerer dette at SAB mener at *S2020* ikke følges opp i tilstrekkelig grad på disse punktene?
- Hvis *S2020* er tilstrekkelig sterk på forskningskvalitet, er det indikasjoner at dette ikke følges opp spesielt sterkt nedover i organisasjonen?
- Eller er det slik at det faktisk er mye på gang i organisasjonen (nivå 2 og lavere) som SAB ikke har fanget opp?
- Er årsplanen et svakt ledd i å sende føringene fra *S2020* videre ned i organisasjonen?
- Er det rett og slett slik at alle gjør så godt de klarer med de tilgjengelige ressurser og insentiver, og at dette bare er en tung og vanskelig prosess?

Svarene på disse spørsmålene vil være bestemmende for hvor vi skal sette inn videre arbeid med anbefalinger til mål og tiltak. Vi må også ta stilling til de to områdene som ikke er dekket i *S2020*, mobilitet og karriereutvikling. På det siste punktet kommer det en innstilling fra et utvalg ledet av Prorektor ved NTNU, Kari Melby. Denne skal behandles i UHRs forskningsutvalg torsdag 26.3. Jeg regner med at dette vil være et naturlig utgangspunkt for videre arbeid på karriereutvikling. Mobilitet har vært notorisk vanskelig, og vil trolig trenge en grundig vurdering. Det er imidlertid ingen tvil om at deler av norsk forskning er for preget av innavl, noe som utvilsomt delvis skyldes strukturelle forhold (lite land, få universiteter, UiO dominerende), men også skyldes en del tunge kulturelle og sosiale forhold.

3. Målbilde

3.1. Innledning.

Ut fra den foregående gapanalysen har vi følgende utgangspunkt for et revidert målbilde for forskningskvalitet:

- SAB formulerer seks anbefalinger som angår forskningskvalitet
- To av disse er ikke gjenspeilet i *Strategi 2020 (S2020)*, nemlig internasjonal mobilitet og karriereutvikling
- De øvrige fire anbefalingene er dekket i *S2020*, men SABs anbefalinger indikerer at mål og tiltak på disse områdene bør gjennomgås og eventuelt revideres.

For å etablere et nytt målbilde, er det hensiktsmessig å ta utgangspunktet i de seks anbefalingene fra SAB og bruke dem som utviklingsakser. Dette vil også dekke intensjonene i *S2020* på forskningskvalitet. De seks aksene er (rekkefølge omtrent som i *Building a Ladder to the Stars*)

- Konkurransen og ytelse: *UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture*
- Prioritering og utvalg: *UiO must decide on its priorities and select its peak areas*
- Rekruttering: *The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent*
- Internasjonalt samarbeid: *UiO should take a more active role in initiating international research collaboration*
- Mobilitet: *International mobility among academic staff is too low*
- Karriereutvikling: *There is need for clearer paths beyond the post-doctoral fellowship – develop a system of career paths that is more in line with the international community*

Noen av disse aksene kan med fordel gis et bredere virkningsområde enn det som er intendert av SAB: *Mobilitet* bør omfatte også nasjonal mobilitet, for enkelte fagfelt vil dette være mer relevant enn internasjonal mobilitet, og det vil uansett alltid være noe å lære ved å flytte seg til et nytt miljø (gitt at dette oppfyller rimelige kvalitetskriterier). *Karriereutvikling* bør ikke bare omhandle post doc, det er behov for å se karriereutvikling for hele løpet fra ph.d.-studenten til professoren. I tillegg er det hensiktsmessig å innføre en syvende akse som SAB ikke fokuserer direkte — *Ekstern finansiering*, både nasjonalt og internasjonalt. Det kan argumenteres med at dette dekkes under *Konkurransen og ytelse*, men forholdene rundt disse to

typene konkurranse er relativt forskjellig. Ekstern finansiering krever ferdigheter utover det rent faglige (søkekompetanse – *grantsmanship*), og det krever også støtte som ikke er nødvendig for bare å levere et faglig fremragende resultat. Vi må være åpne nok i vårt syn på forskningskvalitet til at vi kan anerkjenne fremragende forskning som ikke er koblet mot, eller leder til, ekstern finansiering. Det sagt, så vil det selvsagt normalt være en forbindelse mellom de to aksene, ekstern finansiering er en viktig konkurransearena (om ikke den eneste).

I det følgende vil vi gjennomgå hver av de syv aksene og forsøke å stille opp mål for virksomheten langs den enkelte akse. Deretter ser vi på hvilke mål og tiltak som er satt opp i S2020, og hvilke mål og tiltak som eksisterer på enhetene. Det er også viktig å se på hvilke aktiviteter som faktisk er i gang langs en gitt akse, det har ingen hensikt å dublere tiltak som allerede eksisterer. Er det mulig å identifisere tilfeller av *beste praksis*, og eventuelt foreslå det som tiltak for et bredere utvalg? Ikke minst er det avgjørende å forsøke å finne ut hva som ikke virker, og hvor forbedringspunktene ligger: Er det tiltak som er fraværende, eller er det bare slik at de ikke gjennomføres på en kraftfull eller effektiv måte?

Det er to vanskeligheter i dette arbeidet som peker seg ut ganske tydelig. Den første av disse er tidsfaktoren for virkning av tiltak. Hvor lang tid tar det fra et tiltak settes i verk til en kan forvente å se en effekt? Dette vil selvsagt avhenge av tiltakets art, men det er et beklagelig faktum at det ofte tar lang tid bare å sette i gang et tiltak ved UiO. Det er også de færreste tiltak som er blitt evaluert slik at man har noe godt begrep om når en kan forvente effekter av tiltaket. Det kan derfor være vanskelig å vite når vi kan høste av en del av de aktivitetene som er i gang i dag, om de i det hele tatt noen gang vil gi avkastning.

Den andre usikkerheten er knyttet til insentiver og virkemidler. Vi vet for lite om hva som virker, det eneste vi kan si med noenlunde sikkerhet, er at tvang og kommandostyring vanligvis ikke er egnede virkemidler i akademia, og at UiO i dag har en styringsstruktur og et klima som ikke er gunstig for kommandostyring. Penger og ressurser er trolig egnede virkemidler i en del sammenhenger, og kan alltid brukes til å "smøre" prosesser, men har også sine begrensninger. En kommer lett opp i situasjoner der ressursbehovet er så stort at det bare kan dekkes av betydelige eksterne bevilgninger (f. eks. infrastruktur til livsvitenskapsprosjekter). UiO er også preget av et fordelingssystem der hoveddelen av ressursene ligger under enhetene og vesentlig mindre kontroll er på sentralt nivå enn andre institusjoner det er naturlig å sammenligne seg med. Det vil si at med mindre enheter på nivå 2, 3 og kanskje til og med 4 i organisasjonen selv har ambisjoner om å heve sin forskningskvalitet, vil effekten av strategiske tiltak fra høyere nivåer (1 og 2) antakelig være vesentlig mindre enn ønsket.

Det positive trekket i dette bildet er forskernes egne ambisjoner. Man finner neppe en forsker ved UiO som vil stå frem og si at hun ikke sikter mot og ønsker å produsere forskning av høy kvalitet. Oftere vil en trolig møte situasjoner der forskerne føler at slike ambisjoner hindres av systemet og av ressurstilgangen. Slik kan man kanskje si at vi faktisk har en sterk, individuell kultur for forskningskvalitet, men at UiO ikke har klart å institusjonalisere denne så godt at det tilsvarer ambisjonene som ligger i anbefalingen fra SAB og i S2020. Denne kulturen og forskernes personlige ambisjoner er trolig ett av de beste hjelpemidlene i arbeidet med å heve

forskningskvaliteten ved UiO. Uheldigvis dempes ambisjonene om høy kvalitet ved at enkelte forskere ikke tar inn over seg de standarder og krav som *de facto* eksisterer i den internasjonale forskningsfronten, men hygger seg i et hjemlig kretsmesterskap i stedet.

Vi må utvikle en organisasjon og et system der forskningskvalitet belønnes og støttes. Dette fordrer et perspektiv utover det å bare oppfylle måltall og tellekanter i henhold til overordnede rapporteringskrav.

3.2. Konkurransen og ytelse (Akse 1)

SAB: *UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture*

S2020: *[UiO skal] konkurrere mer om de beste prosjektene, forskerne og studentene*

En aktiv konkurranse- og ytelsesholdning er ikke en uttalt strategi i S2020. Sitatet over fra strategien er vesentlig mer operasjonelt og avgrenset enn hva det er naturlig å legge i SABs anbefaling. SAB må tolkes dithen at UiO skal konkurrere på forskningskvalitet ved å markere seg på de faglige arenaer – i praksis vil det si at forskere og forskning fra UiO skal gjøre det (svært) godt på et flertall av de kjennetegnene for forskningskvalitet som tidligere er angitt. I kortform – høste heder og ære. På den annen side er det vanskelig å se konkurranse i seg selv som et mål for forskningsvirksomheten – de aller fleste forskere søker mot innsikt mer enn selvhøvelse i sin virksomhet.

UiO har forskere og miljøer som er både kompetitive og høytytende, en trenger ikke se lengre enn til SFF-ene for å finne gode eksempler. Det SAB etterlyser er imidlertid en *kultur* for konkurranse og ytelse. Sammenligner en med (rimelig gode) internasjonale universiteter, virker det som SAB har et poeng. Det kan innvendes at Norge som samfunn er mindre konkurranseorientert enn de fleste i vår kulturkrets, men dette er et skinnargument. Når det kommer til idrett, er nasjonen ekstremt kompetitiv (om enn ikke alltid med like stort hell), og selv i norsk akademia er det mulig å finne institusjoner som har en vesentlig mer ytelsesfokusert kultur enn UiO, uten at det faglige nivået nødvendigvis rettferdiggjør dette.

Anbefalingen fra SAB handler om å utvikle en kultur. Kulturendring i organisasjoner er notorisk vanskelig, empirisk gjelder dette også ved UiO. Med de relativt svake tradisjoner som eksisterer i organisasjonen for konkurranse, vil det være lettere å komme i inngrep med dette ved å fokusere på ytelse. Vi kan sette opp et mål for dette:

- Mål *Konkurranse og ytelse*: UiO skal bygge opp en kultur for produktiv og fremragende ytelse i forskning

Kulturendringer kommer som resultat av ytre press mot miljøene, i dette tilfellet må det komme fra ledelsen på alle nivåer.

3.2.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

Fra ledelsen ved UiO er det ingen eksplisitte tiltak eller aktiviteter som har som mål å bygge en høytytende forskningskultur, hverken i strategi eller årsplan. Derimot bør ledelsen, og spesielt Rektor, krediteres entusiastisk støtte til og anerkjennelse av de miljøer som når opp i konkurranser og som markerer seg spesielt sterkt vitenskapelig. Det ligger en kommunikasjonsutfordring her i å trekke frem "bjellesauene", men også i å signalisere til de forskerne som er på nivået like bak at "dette forventer vi at dere også klarer, og vi har tro på dere". Det er neppe nok bare å yte verbal støtte, dette må også kobles med tiltak som viser at slike miljøer belønnes med ressurser og støtte. Det er å håpe at toppforskningsstøtten som legges inn i budsjettet fra sentral ledelse kan ha en slik motiverende og kulturbyggende effekt, men da må den trolig profileres noe sterkere overfor dem som ikke er direkte mottakere.

Det er fristende å sammenligne med NTNUs markedsføring av sin toppforskning. Her har de samlet alle sine høykvalitets forskningsaktiviteter under en merkelapp *Toppforskning* (lenke under *Forskning* som nås fra toppnivået på NTNU portalen). Under denne hatten markedsføres Stjerneprogrammet, Onsagerstipend, SFF, SFI, Jebsen sentre og andre høykvalitetsaktiviteter. En tilsvarende profilering savnes under UiOs forskningspresentasjon på nettet, men kunne lett implementeres, og ville hjelpe til å bygge både kultur og omdømme.

Tiltak under nivå 1.

I og med at dette ikke er formulert eksplisitt som en strategisk aktivitet, er det heller ikke å forvente at slik kulturbygging skal være særlig synlig på nivåene 2 og 3. Det vi vet er at en del fakulteter er flinke til å gjøre stas på sine egne vinnere, i hvert fall når det gjelder ERC, SFF og SFI. (f. eks MN). Vi vet også at enkelte forskningsgrupper og institutter er flinke til å flagge artikler i særlig prestisjefylte tidsskrifter. MED har profilert sine Jebsen og SFF vinnere, og har månedlig omtale av en forskerprofil og en forskergruppe i forskningsfronten.

En del institutter bruker publikasjonsindikatorer som en driver for kvalitet i forskningen, og belønner forskere som publiserer på nivå 2. Noen gir imidlertid uttrykk for at dette kommer i konflikt med kravet om at ph.d.-kandidater skal ha publisert minst 3 artikler, noe som innenfor de tilgjengelige tidsrammene gjør det vanskelig å publisere annet enn nivå 1 artikler.

Hvordan virker det?

Det virker som de aktivitetene som foregår i dag for å fremheve høytytende miljøer tas godt imot av de som "feires". Imidlertid er det, i hvert fall på høyere nivåer, for liten bruk av disse anledningene til å trekke med resten av miljøet, la det også få bli en del av vinnerkulturen (f.eks. MNs feiringer omfatter stort sett bare pris-mottakerne). En slik inkluderende profilering av høy ytelse bør trolig først og fremst foregå på nivå 2 og 3. Hvilken rolle *Uniforum* kan spille i en slik profilering er uklart, men *Apollon* er allerede et positivt bidrag. Mye god og synlig profilering kan også gjøres over web.

3.2.2. Forslag til tiltak

Dette er et vanskelig felt å foreslå konkrete aktiviteter, men noen overordnede tiltak kan likevel formuleres:

- Det utarbeides (raskt) en kommunikasjonsstrategi for å støtte opp om ledelsens arbeid med å profilere og anerkjenne høytstående miljøer, både når disse "innkasserer gevinster" av sitt arbeid og i den jevne virksomheten
- Ledelse på nivå 2 og særlig nivå 3 bør være bevisst på å understøtte og profilere høytstående miljøer og forskere på måter som kan inspirere resten av miljøet
- Det bør legges en større innsats i å profilere fremragende vitenskapelige arbeidere som får stor internasjonal oppmerksomhet eller publiseres i særlig prestisjetunge tidsskrifter.
- Kravene til ph.d.-utdannelsen bør gjennomgås og justeres slik at de ikke virker mot ønsket om mer publisering av arbeidere med større vitenskapelig tyngde.

3.3. Prioritering og utvalg (Akse 2)

SAB: Even strong and high-ranked universities are not uniformly excellent in every field. UiO must decide on its priorities and selects its peaks. UiO should of course be competent in all the fields it addresses, but should strive to achieve world class excellence only in its specializations.

S2020: [UiO skal] Satse på det som allerede har høy kvalitet

- *Sterke miljøer skal få utvikle seg videre*
- *Miljøer med kvalitetsmessige utfordringer skal vurderes for utvikling eller avvikling*

S2020: Ressursene skal fordeles på basis av kvalitet og relevans i aktiviteter og miljøer, og de faglige prioriteringene skal legges til grunn. Forskningsmiljøer og utdanningsmiljøer som utmerker seg med høy kvalitet, skal ha gode betingelser.

- *UiO skal gjennomføre de vedtatte, faglige prioriteringene og benytte dem i arbeidet for høyere kvalitet*
- *UiO skal bygge robuste fagmiljøer ved å satse der det er høy kvalitet*

Dette er den aksene der S2020 er aller klarest i sine uttalelser, likevel finner SAB det nødvendig å gå inn med et relativt sterkt imperativ ("*UiO must....*"). Bakgrunnen for dette er ikke helt klar fra rapporten, men det er rimelig å anta at SAB mener at de prioriteringene som nå gjennomføres i oppfølging av S2020 ikke er tilstrekkelige for å nå "*... world class excellence ... in its specializations*" Det er også viktig å være klar over at det foregår en betydelig aktivitet på dette området ute på enhetene, og det er uklart fra SAB-rapporten i hvilken grad disse er tatt med i betraktningen, eller om disse også er vurdert som utilstrekkelige.

Denne aksene, og en del av de etterfølgende, preges av ressursstrukturen ved UiO – det aller meste av ressurser er viderefordelt til nivå 2 og især 3. Dette gir en del nærhetsfordeler, men skaper problemer i handlingsrom og styringsmuligheter på nivå 1. (Igjen er det fristende å

sammenligne med NTNU der mer av ressursene styres direkte fra nivå 1) I tillegg er det svært varierende hvilke styringsmuligheter og styringsvilje de enkelte fakultetene har – i noen tilfeller virker det som om fakultetsledelsen ikke kan gjøre annet enn å håpe på velvilje fra instituttene for å få gjennomført strategiske tiltak. I konkurransesituasjoner opplever UiO stadig å bli overtruffet av andre institusjoner som har mulighet for å sette inn betydelige ressurser på kort varsel i kampen om prosjekteierskap.

Fra UiO sentralt er det vanskelig å gå inn på det enkelte fagområde, og fra nivå 1 er det derfor hovedsakelig to former for prioritering som kan gjøres. Den ene er å løfte frem brede områder der UiO i dag har særlige forutsetninger ut fra kompetanse, historikk, infrastruktur og lokalisering til å kunne drive frem verdensledende miljøer. Livsvitenskap er et eksempel på dette. Det andre er å velge et profileringsfelt for merkevarebygging. Fra tid til annen hevdes det at UiO ikke har en synlig, overordnet faglig profil, mens våre konkurrenter markedsfører seg som "arktisk universitet", "teknologiuniversitet", "blått universitet" eller "universitet for miljø og biovitenskap". En slik overordnet profilering vil, dersom den utnyttes riktig, kunne være en hjelp i å utvikle faglige prioriteringer nedover i organisasjonen.

Prioritering av særlig fremragende miljøer og forskere må foregå på nivå 2 og 3. Det er bare på dette nivået i organisasjonen det er mulig å vurdere den faglige kvaliteten og potensialet for å bli fremragende. Her er det også viktig å foreta en avveining mellom å satse på tema eller talent. Det er klart meget vanskeligere å bygge opp et temafelt til fremragende, enn det er å satse på en talentfull forsker som har potensiale for å bli fremragende. To eksempler:

- Kjemisk institutt begynte på slutten av 70-tallet å bygge opp petrokjemi. UiOs eneste tildeling i første SFI runde, INGAP, gikk til dette miljøet som i dag er i verdensklasse med sin forskning på zeolittkatalysatorer, men det tok ca 25 år før det var etablert i toppen.
- Biologisk institutt hadde ingen sterke faglige prioriteringer av den formen for matematisk økologi som ligger til grunn for Nils Chr. Stenseths forskning. Her har en dyktig og pågående forsker klart å etablere et miljø i verdensklasse gjennom sterk personlig innsats.

Forskjellen mellom disse to eksemplene er at petrokjemien representerte en bevisst strategisk satsing fra Kjemisk institutt (selv om ressursinnsatsen ikke var overveldende), mens Stenseth selv kjempet seg frem til en fremstående faglig posisjon.

Det er to vansker ved å foreta denne type prioriteringer på nivå 1 og 2. For det første er det vanskelig for en instituttleder (som gjerne er valgt) å forskjellsbehandle sine kolleger veldig sterkt. For det andre krever det både mot og teft å finne talent og satse på det. I et slikt bilde spiller det også en stor rolle hvilken symbolsk og reell støtte prioriteringen fra nivå 2 og 3 får fra nivå 1.

Med de relativt klare strategiene som ligger i S2020, er det neppe nødvendig å endre målet langs denne akse, og det kan oppsummeres som

- Mål *Prioritere og utvelge*: UiO skal prioritere forskning med høy kvalitet slik at sterke miljøer får utvikle seg videre, og slik at miljøer med kvalitetsmessige utfordringer vurderes for utvikling eller avvikling.

3.3.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

Ledelsens og Universitetsstyrets klareste faglige prioriteringer ligger i de tre tverrfaglige satsingene. SAB anerkjenner dette, men kommer altså likevel med en sterk anbefaling om å prioritere. Dette kan tolkes som en tvil om hvorvidt UiO har tilstrekkelig strategisk kraft til å gå tungt nok inn i sine prioriteringer til at de virkelig kan løftes mot status som verdensledende. Det kan også diskuteres om satsingene er for brede til at man klarer å få til et tilstrekkelig løft over hele linjen, svaret på det er at det må "mikroprioriteres" innenfor satsingene, en mikroprioritering som må foretas av satsingsstyrer eller av enhetene på nivå 2 og 3.

UiO sentralt har også en del *de facto* prioriteringer i form av senterdannelser – STK, SUM, BiO og NCMM er eksempler på dette. I hvilken grad disse er verdensledende i dag, kan bli det, eller kan bidra til at UiO blir det, er noe uklart. Det er et oppmuntrende tegn at noen av disse miljøene i hvert fall har gjort det godt i tildelinger over FRIPRO.

Tiltak under nivå 1.

De aller fleste fakultetene rapporterer om aktiviteter med å prioritere innen forskning. Denne prioriteringen har som regel to siktemål: For det første å danne større og mer robuste forskningsmiljøer, for det andre å endre faglige retninger og omfordele ressurser. Gruppedannelse har først og fremst vært drevet innen HumSam, Odontologi og MED, hvor det tradisjonelt har vært mer fragmenterte faglige miljøer og enkeltstående forskergrupper. For MN og andre miljøer der det tidligere var tradisjoner for større forskningsgrupper, har prioriteringsaktivitetene vært rettet mer mot faglige endringer og ressursomfordeling (endringsmiljøer). MED etablerer nå forskergrupper på minimum 3 fast vitenskapelige ansatte på felles tematiske fagområder.

Hvordan virker det?

De tre tverrfakultære satsingene fra nivå 1 er fortsatt relativt tidlig i sin utvikling. De bidrar til entusiasme i de miljøene som omfattes av satsingen, men også en del frustrasjon fordi det er mye uavklarte forventninger på alle sider.

Når det gjelder prioriteringer på enhetene, er det noe empiri. MED hadde tidlig på 2000 tallet et forsøk med tematiske satsinger. Grunnet sterk intern motstand og dårlig ressurstilgang, ble det vanskelig å få noe løft over dette. I en mer positiv retning: Ved Forskningsrådets fagevalueringen av de kliniske miljøene i 2003 fikk UiOs miljøer en god evaluering, men ble (med noen få unntak) ikke rangert som veldig gode eller eksellente. Pga. denne evalueringen klarte ledelsen ved Oslo Universitetssykehus og MED sammen å ta de riktige strategiske grep slik at de samme miljøene ved evaluering i 2011 oppnådde et resultat som veldig gode og eksellente.

MN satset fra 2005 på en faglig prioritering av *toppmiljøer*, *utviklingsmiljøer* og *rekrutteringsmiljøer*, hvor utvalgsriteriet var kvalitet. Dette ble gjennomført frem til ca 2012 og var vellykket, noe av MNs suksess med ERC-tildelinger kan ligge i denne prioriteringen. MN under nåværende ledelse har gått videre med å tematisere prioriteringen med såkalte *endringmiljøer*, dette har også vært en inspirasjon for en del andre fakulteter.

En vanskelighet her er at vi ikke kjenner tidsutviklingen for disse prosessene. Hvor lang tid tar det før vi ser resultater? Erfaringen tilsier at ledelsestrykk fra nivå 2 er nødvendig, men kanskje ikke helt tilstrekkelig. Det vil hjelpe hvis det kombineres med styrke langs akse 1 – *Konkurransen og ytelse*. Og hvordan måler vi resultatene? Her passer det å minne om pålegget fra *S2020: Kvalitetsriterier skal utvikles av fagmiljøene i samsvar med internasjonal toppforskning*, noe som ikke følges opp i inneværende årsplan.

3.3.2. Forslag til tiltak

- Det må implementeres mekanismer som sikrer samhandling mellom UiOs tre øverste nivåer i forskningsstrategiske saker slik at institusjonelle strategiske prioriteringer gjenspeiles i grunnenhetenes ressursprioritering.
- UiO må utvikle en strategi for effektiv bruk av Regjeringens bevilgning til vitenskapelig fremragende miljøer (32 MNOK for 2015, forutsatt å videreføres)
- UiOs ledelse skal vurdere å utvikle en egnet prioritering for profilering av Universitetets forskning.

3.4. Rekruttering (Akse 3)

SAB: The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent.

S2020: En målrettet rekrutteringspolitikk skal øke omfanget av internasjonal rekruttering
S2020: Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus

Igjen er dette en akse der SAB går ut med en relativt skarp anbefaling på et område som også er klart profilert i *S2020*. Så vidt vi vet har ikke SAB foretatt noen analyse av tilsetninger ved UiO den senere tid, så anbefalingen må være basert på et generelt inntrykk og (ikke minst) erfaringer fra andre fremragende miljøer. Det er også uklart i hvilken grad SAB har tatt inn over seg vanskelighetene med nasjonal rekruttering på en del områder (f.eks. jus)

Selv om ambisjonene i *S2020* er forbilledlig klart uttrykt, er det forståelig hvis SAB ikke har latt seg imponere av UiOs historie (både nær og fjern) på dette området. Det er kanskje litt urettferdig at Moser og Moser sin overgang til NTNU er blitt stående som et symbol på UiOs maktesløshet i rekrutteringssaker, men dette vil forhåpentlig kunne spore til økt innsats på området. Imidlertid er det all grunn til å være utålmodig, og det lover ikke bra når en sentral rekrutteringspott på 5 MNOK/år blir stående nærmest ubrukt og bare akkumulerer seg i regnskapet. Det blottstiller dessverre UiOs manglende gjennomføringskraft som ikke bare begrenser seg til dette området (jfr. SAB rapporten).

Ved UiO er de aller fleste avgjørelser om rekruttering lagt til enhetene på nivå 2 og 3, og det er sterkt varierende fra fakultet til fakultet i hvilken grad nivå 2 faktisk tar en aktiv rolle i rekrutteringen. I forbindelse med de tverrfaglige satsingene er også dilemmaet mellom talent og tema i rekrutteringen blitt belyst på nytt. Dette er særlig kjent fra profesjonsutdannelsene der kravet om undervisningsdekning av alle områder kan innebære at man må rekruttere personer med svakere forskningsmeritter og – motivasjon enn det en ville gjort under ellers like vilkår. For tverrfaglige satsinger opptrer det en konflikt mellom å utlyse temarettet for å rekruttere forskere som kan bidra aktivt til den tverrfaglige aktiviteten og å utlyse mest mulig åpent for å sikre seg topptalentene. Særlig enheter som Økonomisk institutt og Institutt for teoretisk astrofysikk har holdt seg sterkt til åpne utlysninger.

Det som skremmer ved temautlysninger er selvsagt en fortid der det har vært drevet betydelig innavl i UiOs forskningsmiljøer. Hvis man holder høye nok krav i en temavinklet tilsetting, er det imidlertid ingen empiri for at kvaliteten blir mye dårligere enn ved åpne utlysninger, forskjellen er trolig marginal. Det krever imidlertid at kvalitetskravene settes høyt og klart på forhånd og at man tør å la være å tilsette dersom disse ikke oppfylles. Spesielt på dette siste punktet har det vært syndet ved UiO.

Hele rekrutteringsproblematikken har også lidd under en del eksterne forhold. Først og fremst har det vært usikkerheten rundt innstegsstillinger som har preget debatten. Med det forslaget som nå har vært på høring, vil noe av dette kunne avhjelpes, spesielt ved rekruttering av høyt kvalifisert personale (på nivå *ERC starting grant*). En annen snubletråd som har ødelagt mye for rekrutteringsarbeid av høy kvalitet, er fireårsregelen og fortrinnsretten. I et finansieringsregime der midlertidige eksterne bevilgninger spiller en stadig større rolle, er dette et vanskelig farvann å navigere i for institutter og fakulteter. Uklarhetene rundt dette har skapt en rekke vanskelig situasjoner, og mangelen på opprydding fra departementalt hold har ført til at en nå er i ferd med å få utarbeidet en rettspraksis gjennom diverse saker som for tiden verserer i rettsvesenet. Kunnskapsdepartementets siste utspill i saken kan forhåpentlig bidra til å løse noen av problemene.

Fra ledelsen har det ved flere anledninger vært tatt til orde for en mer utstrakt bruk av *søkekomiteer*, dvs. komiteer som målrettet går ut for å finne egnede kandidater og overtale disse til å søke stillinger. Dette har særlig vært etterlyst for å få et bedre kjønnsbalansert søkertilfang i fag der dette er et problem. Men søkekomiteer kan også brukes i målrettede forsøk på å tiltrekke seg topptalent til faste stillinger.

Endelig er det et registrert problem at rekrutteringsprosessene ved UiO normalt går for langsomt. Det er flere eksempler på at lovende kandidater, både på stipendiat- og post.doc.-nivå så vel som permanente stillinger, har "glippet" fordi prosessene har tatt for lang tid. Enkelte institutter som er særlig konkurranseutsatt her har utviklet rutiner for å øke hastigheten i rekrutteringsprosessen.

De klare strategiene som ligger i S2020 bør være tilstrekkelige for å følge opp anbefalingene fra SAB langs denne akse:

- **Mål Rekruttering:** Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og basert på høye faglige krav til forskning og undervisning.

3.4.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

På institusjonsnivået er det som nevnt årlig avsatt midler til en rekrutteringspott. Videre er det igangsatt et arbeid med å utvikle en rekrutteringsstrategi (rektoratmøte 5.3.15). Tiltak som foreslås i SAB-oppfølgingen vil kunne gå rett inn i rekrutteringsstrategien. Det pågår også et arbeid med kallelser (må vite mer).

Tiltak under nivå 1.

Rekrutteringsrutine og –strategi varierer betydelig mellom enhetene, trass i at det er et felles regelverk og klare ambisjoner i S2020. Det er en klar tendens til å se internasjonalt i jakten på gode søkere. BiO og NCMM er eksempler på enheter som har drevet en sterk rekrutteringsaktivitet og har lyktes med å få inn talentfulle unge forskere, selv om utlysningene har vært tematiske. Et pågående forsøk med koordinering av stillinger mellom BiO – NCMM og MN virker svært lovende.

Økonomisk institutt utviklet rutiner for å effektivisere rekrutteringsprosessen, dette har vært nødvendig for å kunne konkurrere om talenter i et kompetitivt internasjonalt miljø, og til dels veldig stor søkerpangang. Vitale bidrag til instituttets opplegg er sorteringskomiteer, tett samarbeid med fakultetets personalavdeling, parallellkjøring av prøveforelesninger, tidlig klargjøring av bedømmelseskomiteer og en sterk bevissthet om tidsbruk. Resultatet er at instituttet rutinemessig har klart å komme ned i ca 3 mnd fra utlysning til tilbud. Tilsetting av alle dr. grad stipendiater og utenlandsstipendiater gjøres fra samme dato i august. Dette gir en kullfølelse og bidrar til det faglige miljøet i disse gruppene.

Hvordan virker det?

Som nevnt over har rekrutteringstiltakene fra nivå 1 hatt begrenset effekt med en rekrutteringspott som stort sett er ubenyttet. At det nå arbeides med å utvikle en rekrutteringsstrategi, er bra. Faren er imidlertid en gjentakelse av det som ofte skjer ved UiO – det utarbeides gode strategier, men disse prosessene tar for lang tid. Når strategiene skal iverksettes opplever man alt for ofte at tidene har endret seg, entusiasmen har forsvunnet, eller gjennomføringskraften mangler.

Fordi så mye av rekrutteringsprosessene ligger på enhetene (nivå 2 og 3), er det i praksis på disse nivåene det avgjøres om de sentrale prioriteringene og ambisjonene får gjennomslag i rekrutteringen. Resultatet er varierende i så måte. Utlysningstakten for alt annet enn stipendiater og post.doc.-er så lav at en kan spørre om institutter, og spesielt små enheter, får bygget

opp tilstrekkelig tilsettingskompetanse til å gjennomføre rekrutteringsprosesser med tilstrekkelig faglig kvalitet. Bruken av søkekomitéer i jakten på gode kandidater er begrenset.

3.4.2. Forslag til tiltak

Det må skapes en bedre vertikal sammenheng i rekrutteringsprosessene ved UiO. Et ekstremt eksempel er ETH, det universitet i Europa som rekrutterer sterkest internasjonalt, hvor øverste leder personlig er inne i alle tilsetninger. Dette er neppe realistisk for UiO, men det bør sikres at de strategiske og faglige kravene til en stilling er ivaretatt i rekrutteringsprosessen.

- Tilsetninger ved UiO de siste x år (x = 5 -7) gjennomgås for å klarlegge hvordan dagens rekrutteringssystem faktisk fungerer.
- Det må utarbeides retningslinjer som gjør det mulig å gjennomføre raskere tilsettingsprosesser
- Regelverk rundt og bruk av kallelse til faste stillinger bør tas opp til vurdering for å sikre at dette blir et hensiktsmessig og effektivt redskap i arbeidet med å rekruttere talenter
- Det må brukes søkekomitéer i mye større grad for faste stillinger, og disse må søke internasjonalt der dette er relevant for fagfeltet.
- Før stillinger utlyses må kravene og strategien klargjøres og godkjennes av fakultetet, det bør stilles sterkere krav til formell beskrivelse enn i dag
- Fakultetet bør delta i tilsetninger som er spesielt viktige strategisk, selv for instituttilknyttede stillinger
- I stillinger av stor viktighet for utvikling av institusjonelle satsingsområder bør en representant for Rektoratet delta.

3.5. Internasjonalt samarbeid (Akse 4)

SAB: *UiO should take a more active role in initiating international research collaboration*

S2020: *[UiO skal] bidra til den internasjonale forskningsfronten og delta i gode internasjonale nettverk*

SAB oppfatter helt klart UiO som for snevert nasjonalt orientert. I dimensjonsanalysen går det en lang pil fra "Inward-looking culture" til "Outward-looking culture", og det går også en tydelig pil fra "Regional" til "Global". Anbefalingen er at UiO må bli mer aktiv i å søke og igangsette internasjonal forskningssamarbeid. Under "Global – Regional" roser SAB UiO for Peder Sather Center og for Lancet—UiO kommisjonen, men skriver så:

UiO has a number of assets favoring the development of a more global profile (attractive working conditions, a high number of programs taught in English, good student housing for foreign students). However, UiO still appears to be first and foremost a national institution focusing on Norwegian students and national concerns.

Om "Inward-looking culture – Outward-looking culture" skriver SAB:

An 'Inward-looking' university may well have many international collaborations and agreements, but it seeks principally to make them fit its own existing structures. An 'Outward-looking' university ... responds to ... outside influences by actively considering whether they offer opportunities to change, or even transform, curricula, teaching and research initiatives.

... we find that UiO is still largely inward-looking. While many individual faculty and researchers at UiO are highly outward looking and engage consistently with institutions abroad, such collaborative initiatives do not necessarily get reflected institutionally.

I lys av dette og anbefalingen, er det klart at SAB ikke er tilfreds med UiOs gode intensjoner på dette området, men ønsker en mer aktiv og offensiv institusjonell rolle i å utvikle internasjonalt samarbeid. Det er uklart i hvilken grad dette også gjelder enheter (f. eks. fakulteter) og ikke minst enkeltforskere.

For institusjonsnivået er det klart at UiO sitter på en mengde mer eller mindre sovende samarbeidsavtaler, trass i et prisverdig prinsipp om å holde antallet lavest mulig. UiO har også gjort betydelig anstrengelser for å komme med i LERU (League of European Research Universities) uten å lykkes. SAB er positiv til UiO – Lancet-kommisjonen og etterlyser implisitt mer av samme type initiativer. Men vellykkete initiativer av denne typen må springe ut av en solid faglig basis, for UiO – Lancet-kommisjonen spilte det en avgjørende rolle å ha en Rektor med sterk internasjonal posisjon i fagfeltet og et stort internasjonalt nettverk. På institusjonsnivået fører ikke slike initiativ nødvendigvis til sterk økning i forskningsaktiviteten, men det bidrar til å profilere forskning og forskere ved UiO og gir et bidrag til UiOs anseelse som forskningsuniversitet. (For et særdeles vellykket eksempel på den type engasjement som SAB anbefaler, kan en gå til NERSC – Nansen senteret i Bergen – der den tidligere leder har initiert dannelse av forskningsentre i St. Petersburg, Beijing, Dhaka, Cochin (India) og Cape Town).

I den grad fakulteter og institutter knytter egne internasjonale forbindelser, er det som regel etter faglige kost-/nytte-vurderinger. Slike forbindelser kan være verdifulle ved å gi forskerne lettere adgang til miljøer og ressurser som fremmer kvaliteten på forskningen og også tilgang til komplementær kompetanse og nye ideer og innsikt. For selve forskningskvaliteten er det viktigste den direkte forsker-til-forsker kontakt som bygges opp gjennom varierende kollegiale kanaler (resultatutveksling, gjesteforelesninger, forskningsopphold, konferansedeltakelse osv.). Dette er mekanismer som kan øke kvalitetskrav og produktivitet, styrke konkurransevne og ytelse, og også bidra til bedre rekrutteringsprosesser ved UiO. Et godt internasjonalt nettverk er dessuten helt nødvendig for å nå gjennom med større søknader i EU-sammenheng og annen internasjonal finansiering.

Det er også uklart hvor god organisasjonens vertikale samhandling er når det gjelder gjennomføring av internasjonaliseringstiltak. Det hjelper lite å sette i gang et samarbeide på institusjonsnivå med f. eks. Estland hvis ikke dette kan fylles med et godt faglig innhold. Omvendt

vil en på grunnplanet i verste fall kunne oppleve at det kan være vanskelig å få tilstrekkelig støtte til et gitt samarbeid dersom dette faller utenfor de sentralt prioriterte områdene. I denne sammenhengen kan bedre profilering av internasjonalt forskningssamarbeid og – nettverk på UiOs hjemmesider være en hjelp, andre institusjoner vi kan sammenlignes med er ofte bedre på å profilere slike aktiviteter.

Det virker rimelig å adoptere SABs anbefaling som mål på dette området:

- Mål *Internasjonalt samarbeid*: UiO skal ta en aktiv rolle i å igangsette internasjonalt samarbeid.

3.5.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

UiO følger opp Lancet – UiO kommisjonens arbeid på forskjellige områder. Utover dette er UiO aktiv i en del av de "ordinære" organiserte samarbeidsfora som EUA og UNICA. UiO ved Rektor har også en sentral rolle i Nordforsk. UiOs ledelse er også ofte inkludert i delegasjoner til andre land, og deltar i årlige seminar organisert av utenriktjenesten om transatlantisk samarbeid på forskning.

Tiltak under nivå 1.

Noen av fakultetene har vært aktive på dette området. MED har fått et stort EU-prosjekt fra FP7, Marie Curie programmet (COFUND), ITN (Innovative Training Network), kalt Scienta Fellows med en kostnadsramme på 140 MNOK over 5 år der EU finansierer 40% og MED resten. Dette transnasjonale programmet omfatter 72 post doc.-er som alle tilsettes ved fakultetet. MN er med søker på kompetansedelen av et INTERREG prosjekt for Skagerak regionen med utgangspunkt i ESS – MAXIV. Både MED og Odontologi har samarbeid med Institusjoner i Sør-Afrika, men dette er mest på utdanning.

En rekke institutter har vært aktive i internasjonalt samarbeid. Det mest synlige av disse er samarbeidet mellom IFI, Simula og UCSD (Univ. of California San Diego) som er tildelt øremerkete midler fra KD over bevilgningen til Fremragende forskningsmiljøer. UiO har også lederrolle av en rekke større EU prosjekter, kanskje det mest håndgripelige bevis på bygging av aktivt internasjonalt samarbeid.

På enkeltforskernivå er det selvsagt mange samarbeidsrelasjoner. Det eksisterer ingen samlet oversikt over dette, og det vil vel neppe være hensiktsmessig å forsøke å sammenstille en slik. Et godt mål på dette vil være utviklingen i sampublisering med eksterne internasjonale medforfattere, noe som rutinemessig registreres i publiseringsstatistikken.

Hvordan virker det?

Det som er av internasjonalt samarbeid later til å fungere bra. For det som foregår fra nivå 3 og nedover er det vanskelig å vite hvor aktiv UiO har vært i å initiere disse samarbeidsrelasjonene. På nivå 1 er det all mulig grunn til å spørre om tid og ressurser som legges inn i disse

aktivitetene av ledelsen, er vel anvendt, eller om en bør spisse innsatsen her, være enda mer selektiv i det en påtar seg.

3.5.2. Forslag til tiltak

SABs anbefaling kan følges opp ad flere veier:

- I sammenheng med UiO:Global bør universitetet vurdere sin *policy* for internasjonalt samarbeid med sikte på å få til et større institusjonelt engasjement for å profilere UiO og virksomheten vår, skape synlighet og fremstå som en attraktiv samarbeidspartner innen forskning. I dette arbeidet bør det legges spesielt vekt på samhandlingen mellom nivåene.
- En økt aktivitet på de forskjellige enheter for målrettet å initiere og utnytte forskningssamarbeid med utvalgte internasjonale partnere. Dette innbefatter støtte til enkeltforskere, forskningsgrupper og forskningsmiljøer fra UiO som ønsker å initiere nye eller vedlikeholde velfungerende, eksisterende internasjonale samarbeidsrelasjoner.
- Prof II-ordning og midler til innhenting av fremstående internasjonale korttidsgjester bør utnytte aktivt i internasjonalisering av forskningen.
- Nedenfra-opp initiativer bør støttes og prioriteres, jo sterkere faglig motivert det internasjonale samarbeidet er, jo større er sjansene for et positivt utbytte.

Når det gjelder å initiere samarbeid på institusjonelt nivå bør en være oppmerksom på kostnadene, Lancet –UiO kommisjonens arbeid ble relativt ressurskrevende. Det vil trolig også være best hvis slike institusjonelle samarbeidsinitiativ kan komme som oppfølging av relasjoner som allerede er etablert på lavere nivå i organisasjonen.

3.6. Mobilitet (Akse 5)

SAB: *International mobility among academic staff is too low*

S2020: Tar ikke opp dette

Med *internasjonal mobilitet* må det antas at SAB sikter hovedsakelig til faglige opphold ved institusjoner utenfor Norge. Tilreisende fagpersonell, som drøftet under kap. 3.5 kan imidlertid også ses som et bidrag til mobilitet. Opphold utenfor Norge kan være i form av forskningstermin, korttids prosjektsamarbeid, felles engasjement ved større internasjonale forskningsetablisement (CERN, ESA, EMBL, osv). Det er rimelig å ha som mål at dette skal gjelde både stipendiater, post.doc.-er og forskere i faste stillinger. Verdien av slik mobilitet ligger i muligheten til å konsentrere seg om forskningsoppgaver uten de forstyrrelser som livet ved hjemmeinstitusjonen bringer, muligheten for å tilegne seg ny kompetanse og innsikt i nye teknikker, muligheten for å bli inspirert av nye kolleger med andre problemstillinger enn dem man er vant med, og muligheten for å lære hvordan andre institusjoner og fagmiljøer angriper en del av de samme utfordringene som en selv har hjemme. Utenlandske forskere

som kommer hit, kan bringe noen av de samme fordelene og ikke minst et nytt blikk på våre lokale utfordringer.

SAB argumenterer ikke særlig omfattende på dette punktet, det trengs da heller ikke. Selv om S2020 ikke har dette som et særlig høyprofilert mål, har bekymringen over lav internasjonal mobilitet i forskningssammenheng i flere år vært et gjennomgangstema. SAB ser for seg at rekrutteringen kan brukes til å avhjelpe dette:

A globally oriented recruitment policy will improve this.

Det er trolig at SAB har rett her, men det er tvilsomt om dette er tilstrekkelig til å føre til signifikant økning i den internasjonale mobiliteten på kort sikt.

SABs øvrige anbefaling på dette punktet er:

In order to bring in external talent, a wider and more strategic use of the Professor II position is one way forward.

Dette er utvilsomt en form for tiltak som vil bedre internasjonal orientering, men vil bare bedre internasjonal mobilitet dersom UiOs egne forskere er villige til å reise ut.

Problemet med lav mobilitet har vært gjenstand for mye diskusjon. I dag er dette særlig relevant for yngre norske forskere, fordi internasjonal mobilitet fremstår som ett av kriteriene for å oppnå internasjonal finansiering (og anerkjennelse) tidlig i karrieren. En stor del av våre post. doc.-er er allerede internasjonalsert, de kommer med utdanning fra andre land. Men for dem som bare har en norsk utdanningsbakgrunn på dette stadiet i sin karriere, er situasjonen mer krevende. Norske universiteter har bidratt til en vanskelig situasjon ved å tillate for stor intern bruk av post doc.-stillinger. I alt for mange fag er det akseptert å tilsette en god ph.d. som post doc. for fortsatt samarbeid med samme veileder. Siden slike post doc.-stillinger oftest er prosjektfinansierte og knyttet til veilederes aktivitet, gir dette vanligvis små muligheter for utenlandsopphold.

Heller ikke for den etablerte delen av forskerne er mobiliteten ved UiO imponerende. Dette til tross for at den norske ordningen med forskningsterminer er utrolig gunstig sett i en internasjonal sammenheng. Mangelen på mobilitet forklares gjerne med norske demografiske forhold hvor de fleste familier har begge foreldre i arbeid, og det er vanskelig å flytte den "andre" ektefellen, eventuelt vanskelig å drive en barnefamilie dersom en av foreldrene blir borte over lengre tid.

Med utgangspunkt i SABs bekymring på dette punktet kan man sette opp følgende:

- Mål *Mobilitet*: UiO skal øke den internasjonale mobiliteten blant sine tilsatte

3.6.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

Det vesentligste institusjonelle tiltaket på dette området er opprettholdelse av forskningsterminordningen som gir et glimrende rammeverk for å fremme internasjonal mobilitet. De

mange internasjonale samarbeidsavtalene med forskjellige institusjoner utenfor Norge burde også gi gode vilkår for mobilitet.

Tiltak under nivå 1.

Fakulteter og institutter følger opp ordningen med forskningstermin med varierende grad av gjennomslag. For ph.d.-stipendiater og post. doc.-er det varierende hva slags muligheter som finnes. Forskningsrådsfinansierte stipendiater har som regel noe lettere for å få finansiering til utenlandsopphold enn UiOs egne KD – stipendiater.

Hvordan virker det?

Som konstatert av SAB, er mobiliteten for lav. Ved MN som bevilger et årlig beløp på xxx NOK til forskningstermin, har det til tider vært vanskelig å bruke alle midlene. Det tyder på at det ikke bare er finansieringsproblemer som gir den lave mobiliteten.

3.6.2. Forslag til tiltak

Dette er et område der vi trenger mer kunnskap om mekanismer, barrierer og insentiver:

- UiO bør sette ned en gruppe for å utrede hvordan internasjonal mobilitet blant vitenskapelig personale kan økes.
- Uavhengig av dette arbeidet bør det vurderes ved de enkelte enhetene hvordan dagens ordninger kan gjøres så fleksible at de blir mer attraktive for flere ansatte.

3.7. Karriereutvikling (Akse 6)

SAB: There is need for clearer paths beyond the post-doctoral fellowship – develop a system of career paths that is more in line with the international community

S2020: Tar ikke opp dette

Problemet med karriereutvikling i Norsk akademia gjelder ikke bare post doc.-personale, men hele karrierestigen. En del av diskusjonen på dette området er koblet til rekrutteringsproblematikken, og ikke minst i forbindelse med innstegstillinger har manglende karriereinformasjon for tidligfaseforskere vært påpekt.

I regi av UHR er det nedsatt en gruppe som skal ta opp karriereutvikling for akademisk personale. Gruppen ledes av prorektor ved NTNU, Kari Melbye, og forventes å levere en innstilling i løpet av 2015.

Det er innlysende at for å bygge best mulig opp om gode forskere, bør UiO tilby disse tilfredsstillende karrierebetingelser. Utfordringen er imidlertid større enn dette: Med økende internasjonalisering, mobilitet og internasjonal rekruttering, må UiO belage seg på å være

konkurransedyktig i kampen om talentene. Hvis ikke, vil en snart sitte igjen med et internasjonalt B-lag. Avklarte arbeidsforhold og karriereplaner vil være en nødvendighet i en slik situasjon.

Et eksempel som viser disse utfordringene er situasjonen for unge forskere som tildeles *ERC starting grants*. Et slikt stipend er bare bundet til forskeren, og hun kan ta det med seg til en annen institusjon dersom forholdene er bedre der. I en slik forhandlingssituasjon vil unge forskere spørre hvordan karrieremulighetene er ved UiO dersom de skulle velge å bli. I dag er det intet klart institusjonelt svar på dette, det er opp til enhetene selv å komme opp med en løsning, disse har variert fra utilfredsstillende løse tilsagn, via løfte om utlysning av egnet stilling etter stipendtiden, til løfte om fast ansettelse fra et angitt tidspunkt. I tillegg til at enkelte av disse svarene er utilfredsstillende for stipendiaten, er det uheldig for UiO å ha en vidt sprikende praksis på dette området.

Karriereutvikling er også en viktig konkurransefaktor for UiO på områder der det er sterk etterspørsel etter kandidater utenfor academia og i yrker der karrieremuligheter og inntjeningspotensiale vesentlig overstiger det UiO tilbyr.

I diskusjonen ovenfor rundt de andre aksene, har vi ikke tatt opp likestillingsaspektet. Det kommer imidlertid inn på en rekke av aksene, ikke minst rekruttering (ser søkekomiteene særlig etter gode/fremstående kvinnelige søkere?) og mobilitet (hvordan flytte på unge mødre i en krevende karriere- og etableringsfase?). Problemene rundt dette er vel kjent og gjennomdiskuterte, og i implementering av tiltak må likestilling *mainstreames* (dvs. bli en naturlig og selvsagt del av aktiviteten). Men i karriereutvikling har en kanskje den aller beste muligheten til å gjøre noe aktivt med de ubalansene som er i systemet. Det store fallet i kvinneandel som vi i dag ser på nesten alle fag fra ph.d. (hvor kvinnene er i flertall) til faste stillinger (hvor de er i et klart mindretall) er kanskje den aller beste illustrasjon på de vanskelighetene UiO står overfor når det gjelder karriereutvikling.

Det må være et mål at:

- Mål *Karriereutvikling*: UiO skal gi vitenskapelig personale åpen og realistisk informasjon om karrieremuligheter og rammene for disse, og gi støtte til utvikling av realistiske karrierevalg.

3.7.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

Forskningslederprogrammet er idag UiOs viktigste organiserte karriereutviklingstiltak for forskere. Utover det er det ingen aktivitet av særlig omfang som rettes seg mot karriereutvikling for forskere (jfr. årsrapporten for 2014). Det har blitt tatt initiativ for å synliggjøre stillingskategoriene innen de tre løpene kombinerte stillinger (professor og amanuensis), forskerstillinger og undervisningsstillinger. Dette bdrar til å tydeliggjøre karrierestiger. et nytt forslag fra KD til opprykksordning som er p.t. er på høring har i seg et

forslag om å rendyrke løpene i større grad, og på den måten gi økt tydeliggjøring av karriereveiene som finnes.

Tiltak under nivå 1.

BiO og NCMM er de enhetene som er kommet lengst på dette området, naturlig nok ettersom de i sin nåværende funksjon er satt opp med rekrutteringsformål for øyet. Ved disse enhetene får nyrekruttert personale vite hva som må til for å få en forlengelse og hvilke muligheter for tilsetninger i systemet som finnes utover perioden ved enhetene.

MED har under etablering en ordning med mentorer. Dette skal omfatte phd.-er, post.doc.-er og forskere og inneholder følgende elementer:

- 1) Synliggjøring av karriereveier
- 2) Ledertrening og kursing
- 3) Mentortilknytning av nasjonale og internasjonale toppforskere i deres fagområde ved siden av egen gruppeleder i forskningsgrupper.
- 4) Kursing i søknadsskriving EU, Forskningsrådet, NIH
- 5) Ferdighetstreningskurs
- 6) Innovasjonskunnskap-samhandling med Inven2, OUS, klynger og næringsliv

De første delene i dette programmet ble startet i 2013 og ulike moduler kobles på etterhvert som de etableres.

Hvordan virker det?

For BiO og NCMM later dette til å fungere rimelig bra, og de fleste derfra går videre til faste stillinger i den regulære strukturen, enten ved UiO eller ved andre institusjoner. Dette er imidlertid et meget lite mindretall av våre ansatte. Vi vet også at UiODoc (organisasjon for midlertidig ansatte i rekrutteringsstilling ved UiO) har et løpende møteprogram der de tar opp temaer rundt karrieremuligheter, temaer som trekker mange interesserte. Dette er imidlertid uavhengig av UiOs aktiviteter på området.

Forskerlederprogrammer har fått gode evalueringer, og er et vellykket karriereutviklingsgrep fra UiOs side for forskningsledere.

3.7.2. Forslag til tiltak

I lys av det arbeidet som ventes ferdigstilt fra UHR er det rimelig å avvente en stor innsats på dette området. Imidlertid er det allerede nå et behov for å begynne arbeidet med å bedre forholdene for tidligfaseforskere, særlig da stipendiater og post.doc.-er.

- UiOs ledelse skal vurdere karrieretiltak sammen med representanter for stipendiater og post.doc.-er (UiODoc) for denne gruppen og som kan settes inn på kort sikt.
- Når innstillingen fra UHR om karriereutvikling foreligger, skal UiO nedsette et hurtigarbeidende utvalg for å avklare hvordan den best kan følges opp ved UiO.

3.8. Ekstern finansiering (Akse 7)

SAB: Tar ikke opp dette eksplisitt.

S2020: [UiO skal] konkurrere mer om de beste prosjektene, forskerne og studentene

S2020: [UiO skal legge særlig] vekt på å øke bevilgningene fra ERC og delta i prosjekter for forskningsinfrastruktur

Siden S2020 ble utarbeidet, er behovet for å ha en aktiv institusjonell holdning overfor ekstern finansiering bare blitt tydeligere. Selv om dette ikke er sentralt i anbefalingene fra SAB er realitetene i dag at uten å lykkes i betydelig grad med å tiltrekke vesentlig ekstern forskningsfinansiering til UiO, er det utelukket at UiO vil oppnå ambisjonen om å "...strengthen its international position as a leading research-intensive university ...". Det er faktisk svært sannsynlig at dersom en ikke lykkes tilstrekkelig med ekstern finansiering, vil UiO bli kjørt av lasset og havne i forskningens annendivisjon.

Det er selvsagt ut fra SABs rapport mulig å argumentere for at dersom en klarer å oppfylle alle de andre, eksplisitt formulerte, anbefalingene og ambisjonene der, vil en automatisk a suksess med ekstern finansiering. Selv om en aksepterer dette premisset, vil en slik passiv holdning være uheldig. Behovet for ekstern finansiering bør utnyttes som en driver for å styrke aktivitetene langs de andre seks aksene for utvikling av forskningskvalitet som er beskrevet ovenfor. Ved å ha dette som et rent konkret mål å arbeide mot, vil det være lettere å motivere en del andre innsatser som kanskje gir mindre konkrete resultater. Ekstern finansiering er uvurderlig som en treningsarena, et av de få stedene der en kan få rimelig godt kvalitetsikrete tilbakemeldinger på egen forskning og ideer. Og ikke minst, i de tilfeller en lykkes, vil dette være en bekreftelse på egne ideer, en anerkjennelse av egen innsats og en inspirasjon til videre arbeid. Det er derfor umulig å tenke seg en vellykket oppfølging av SAB-rapporten uten en sterk innsats også på ekstern finansiering.

Å lykkes med ekstern finansiering krever imidlertid også innsikt og ferdigheter utover de rent faglige, det er ikke slik at artikler i ledende tidsskrifter nødvendigvis fører til store finansielle tildelinger eksternt. Søkekompetanse (*grantsmanship*) spiller en betydelig rolle, spesielt i søknader mot EU. UiO besitter ikke denne søkekompetansen i tilstrekkelig grad i dag, hverken institusjonelt eller på enhetene, og i en del tilfeller er vi ikke effektive nok i å formidle kompetanse og informasjon til de søkerne som har bruk for den.

UiO har en egen strategi overfor EU og *Horizon2020*, og det er ikke nødvendig å gå inn i detalj i dette her, det er beskrevet utførlig i andre dokumenter. Det er imidlertid viktig å huske at Forskningsrådet i dag er UiOs største kilde til ekstern finansiering, og at det er viktig å ha et strategisk og bevisst forhold også til dette. Vi ser mange av de samme institusjonelle svakhetene i UiOs søknader til Forskningsrådet som til EU. Når Forskningsrådet nå legger opp til at flere av deres søknadsområder og virkemidler skal vinkles slik at de bedre fungerer som opp trening for søknader til EU, blir det avgjørende at UiO også hevder seg på Forskningsrådets arena.

For oppfølgingen av SAB-rapporten holder det å slå fast at:

- Mål *Ekstern finansiering*: UiO skal ha en aktiv politikk for å øke søknadsmasse og suksess på ekstern finansiering

3.8.1 Aktiviteter rettet mot målet i dag.

Tiltak på nivå 1.

Sentralt er det startet opp en prosess kalt UiO:Horisont som har som mål nettopp å øke innsatsen og suksessen på ekstern finansiering. Det er betydelig kompetanse og personalressurser på EU og Forskningsrådet i Avdeling for fagstøtte. Det er også et sentralt prosjekt *Bedre forskerstøtte* som skal utvikle en mer effektiv administrativ søknadsstøtte til forskere ved hele UiO. *Bedre forskerstøtte* er en oppfølging av et tidligere gjennomført prosjekt, *EFV (EksternFinansiert Virksomhet)*, som skulle legge opp lettere og mer strømlinjeformede administrative rutiner og prosedyrer for søking og prosjektadministrasjon.

Tiltak under nivå 1.

En rekke fakulteter har gjort en betydelig innsats for å bygge opp støttefunksjoner for søknader på ekstern finansiering. MN har vært ledende i dette arbeidet, og det er fristende å tilskrive noe av suksessen fakultetet har hatt på EU-søknader, spesielt mot ERC, til den kombinerte faglige og administrative innsatsen som er gjort på på dette frafakultetet. MED er i en prosess med å bygge opp egen forskerstøtte, delvis i samarbeid med OUS.

Utover dette er det variabelt i hvilken grad enhetene har avsatt ressurser til forskerstøtte, og i en del tilfeller er ressursene helt klart underkritiske.

Hvordan virker det?

Resultatene fra *EFV*-prosjektet er på vei ut i organisasjonen, og de fleste av dem som har tatt dette i bruk er positive. Det er også generell tilfredshet med støtten fra EU-kontoret i AF fra de fleste av brukerne.

De fakultetene som investerer i forskerstøtte, får en betydelig avkastning i form av bedre søknader. Gode søknadsprosesser bidrar også til å skjerpe kravene til forskningskvalitet og til økt bevissthet om hva som forventes av de enkelte forskere.

3.8.2. Forslag til tiltak

- UiOs ledelse må opprettholde trykket bak EU-strategien og UiO:Horisont
- Aktiviteten rettet mot Forskningsrådets forskjellige virkemidler må opprettholdes, og enhetene må i større grad se helheten i finansieringsbildet slik at midler fra KD (basis), Forskningsrådet og EU gjensidig kan forsterke forskningskvaliteten.
- Prosjektet *Bedre forskerstøtte* må fortsatt prioriteres, på mellomlang sikt vil det påløpe en del IKT-kostnader her.
- Restrukturering av forskerstøttefunksjonene for hele UiO bør iverksettes når dette er avklart i prosjektet *Bedre forskerstøtte*.

3.9. Avsluttende bemerkninger

Selv om dette notatet har valgt å betrakte oppfølgingen av SAB-rapporten langs syv forskjellige akser, er det viktig å ha klart for seg at det er en betydelig sammenheng mellom disse.

Best kommer dette frem for akse 7 som helt klart avhenger både av konkurransekraft, ytelse, og internasjonale nettverk. Det er også en kobling mellom "Prioritering og utvalg" og "Ekstern finansiering". En vellykket gjennomført prioriteringsprosess kan føre til en betydelig styrking av evnen til å hente inn ekstern finansiering. Det er flere gode eksempler på dette fra SV.

SAB har selv påpekt sammenhengen mellom mobilitet og internasjonal rekruttering. Rekrutteringen på sin side henger klart sammen med behovet for karriereplanlegging. I det videre arbeidet med oppfølging av SAB-rapporten for området forskningskvalitet blir det derfor viktig å se alle aksene i sammenheng. Forsinkelser langs en av aksene kan meget vel vise seg å forsinke fremdriften langs andre akser og redusere effekten av ellers vellykkete tiltak. Det er derfor behov for en overordnet koordinering av disse aktivitetene i oppfølgingen videre.

For alle aksene er UiOs organisering og struktur en utfordring: Strategiske beslutninger fattes på nivå 1, men effektueres på nivå 2 og særlig på nivå 3. På instituttnivået domineres imidlertid hverdagen av driftspregete problemer – hvordan få tilstrekkelig undervisningskapasitet, hvordan skaffe driftsmidler til eksisterende infrastruktur osv. Dette har to konsekvenser: For det første vil overordnede strategiske føringer ofte måtte vike prioritet for de presserende daglige problemene. For det andre vil presset av disse driftsproblemene påvirke både motivasjon og kapasitet til å bidra til den overordnede strategiske diskusjonen med nedenfra-opp innspill som kunne gi en bedre forankring av de institusjonelle strategiene. Det er krevende å kommunisere strategi og prioriteringer over (minst) tre nivåer i dagens organisasjon. Det kan være dette SAB har sett når de sier at "*UiO cannot implement its ambitious aims without reassessing its governance structure.*"

3.10. Oppsummering mål og tiltak.

- Mål *Konkurranse og ytelse*: UiO skal bygge opp en kultur for produktiv og fremragende ytelse i forskning
 - Det utarbeides (raskt) en kommunikasjonsstrategi for å støtte opp om ledelsens arbeid med å profilere og anerkjenne høytytende miljøer, både når disse "innkasserer gevinster" av sitt arbeid og i den jevne virksomheten
 - Ledelse på nivå 2 og særlig nivå 3 bør være bevisst på å understøtte og profilere høytytende miljøer og forskere på måter som kan inspirere resten av miljøet
 - Det bør legges en større innsats i å profilere fremragende vitenskapelige arbeidere som får stor internasjonal oppmerksomhet eller publiseres i særlig prestisjetunge tidsskrifter.
 - Kravene til ph.d.-utdannelsen bør gjennomgås og justere slik at de ikke virker mot ønsket om mer publisering av arbeidere med større vitenskapelig tyngde.

- Mål *Prioritere og utvelge*: UiO skal prioritere forskning med høy kvalitet slik at sterke miljøer får utvikle seg videre, og slik at miljøer med kvalitetsmessige utfordringer vurderes for utvikling eller avvikling.
 - Det må implementeres mekanismer som sikrer samhandling mellom UiOs tre øverste nivåer i forskningsstrategiske saker slik at institusjonelle strategiske prioriteringer gjenspeiles i grunnenhetenes ressursprioritering.
 - UiO må utvikle en strategi for effektiv bruk av Regjeringens bevilgning til vitenskapelig fremragende miljøer (32 MNOK for 2015, forutsatt å videreføres)
 - UiOs ledelse skal vurdere å utvikle en egnet prioritering for profilering av Universitetets forskning

- Mål *Rekruttering*: Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og basert på høye faglige krav til forskning og undervisning.
 - Tilsetninger ved UiO de siste x år ($x = 5 - 7$) gjennomgås for å klarlegge hvordan dagens rekrutteringssystem faktisk fungerer.
 - Det må utarbeides retningslinjer som gjør det mulig å gjennomføre raskere tilsettingsprosesser
 - Regelverk rundt og bruk av kallelse til faste stillinger bør tas opp til vurdering for å sikre at dette blir et hensiktsmessig og effektivt redskap i arbeidet med å rekruttere talenter
 - Det må brukes søkekomitéer i mye større grad for faste stillinger, og disse må søke internasjonalt der dette er relevant for fagfeltet.
 - Før stillinger utlyses må kravene og strategien klargjøres og godkjennes av fakultetet, det bør stilles sterkere krav til formell beskrivelse enn idag
 - Fakultetet bør delta i tilsetninger som er spesielt viktige strategisk, selv for institutttilknyttete stillinger
 - I stillinger av stor viktighet for utvikling av institusjonelle satsingsområder bør en representant for Rektoratet delta.

- Mål *Internasjonalt samarbeid*: UiO skal ta en aktiv rolle i å igangsette internasjonalt samarbeid.
 - I sammenheng med UiO:Global bør universitetet vurdere sin policy for internasjonalt samarbeid med sikte på å få til et større institusjonelt engasjement for å profilere UiO og virksomheten vår, skape synlighet og fremstå som en attraktiv samarbeidspartner innen forskning. I dette arbeidet bør det legges spesielt vekt på samhandlingen mellom nivåene.
 - En økt aktivitet på de forskjellige enheter for målrettet å initiere og utnytte forskningssamarbeid med utvalgte internasjonale partnere. Dette innbefatter støtte til enkeltforskere, forskningsgrupper og forskningsmiljøer fra UiO som ønsker å initiere nye eller vedlikeholde velfungerende, eksisterende internasjonale samarbeidsrelasjoner.
 - Prof II ordning og midler til innhenting av fremstående internasjonale korttidsgjester bør utnytte aktivt i internasjonalisering av forskningen.
 - Nedenfra-opp initiativer bør støttes og prioriteres, jo sterkere faglig motivert det internasjonale samarbeidet er, jo større er sjansene for et positivt utbytte.

- Mål *Mobilitet*: UiO skal øke den internasjonale mobiliteten blant sine tilsatte
 - UiO bør sette ned en gruppe for å utrede hvordan internasjonal mobilitet blant vitenskapelig personale kan økes.
 - Uavhengig av dette arbeidet bør det vurderes ved de enkelte enhetene hvordan dagens ordninger kan gjøres så fleksible at de blir mer attraktive for flere ansatte.

- Mål *Karriereutvikling*: UiO skal gi vitenskapelig personale åpen og realistisk informasjon om karrieremuligheter og rammene for disse, og gi støtte til utvikling av realistiske karrierevalg.
 - UiO ledelse skal sammen med representanter for stipendiater og post. doc. (UiODoc) vurdere karrieretiltak for denne gruppen som kan settes inn på kort sikt
 - Når innstillingen fra UHR om karriereutvikling foreligger, skal UiO nedsette et hurtigarbeidende utvalg for å avklare hvordan den best kan følges opp ved UiO

- Mål *Ekstern finansiering*: UiO skal ha en aktiv politikk for å øke søknadsmasse og suksess på ekstern finansiering
 - UiOs ledelse må opprettholde trykket bak EU strategien og UiO:Horisont
 - Aktiviteten rettet mot Forskningsrådets forskjellige virkemidler må opprettholdes, og enhetene må i større grad se helheten i finansieringsbildet slik at midler fra KD (basis), Forskningsrådet og EU gjensidig kan forsterke forskningskvaliteten.
 - Prosjektet Bedre forskerstøtte må fortsatt prioriteres, på mellomlang sikt vil det påløpe en del IKT kostnader her
 - Restrukturering av forskerstøttefunksjonene for hele UiO bør iverksettes når dette er avklart i prosjektet Bedre forskerstøtte.