

Til Universitetsstyret  
Fra Universitetsdirektøren

---

**Sakstype:** Vedtakssak  
**Møtesaksnr.:** V-sak 7  
**Møtenr.:** 6/2014  
**Møtedato:** 21. oktober 2014  
**Notatdato:** 9. oktober 2014  
**Arkivsaksnr.:**  
**Saksbehandler:** Magnus Otto Rønningen/ Kristin Fossum Stene

---

## Innspill fra Universitetet i Oslo til arbeidet med fremtidig struktur i Universitets- og høyskolesektoren

### Hovedproblemstillinger i saken:

Kunnskapsdepartementet (KD) inviterte i brev av 26.5.2014, Universitets- og høyskolesektoren til å komme med innspill til arbeidet med fremtidig struktur i Universitets- og høyskolesektoren. Til dialogmøtet 23. september, sendte UiO et kort notat, med oppsummering av status i arbeidet og hvilke strukturendringer UiO ønsket å diskutere. Vedlagt gjenfinnes UiOs endelige innspill, som oversendes KD etter diskusjonen i styrets oktobermøte.

### Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til utkast til brev med innspill fra Universitetet i Oslo til arbeidet med fremtidig struktur i Universitets- og høyskolesektoren, med de endringer som fremkom i møtet.

  
Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør



Knut Riksen jr.  
direktør virksomhets- og økonomistyring

---

### Vedlegg:

1. Utkast til endelig innspill fra Universitetet i Oslo av 9. oktober 2014
2. Brev fra KD av 26. mai 2014 vedrørende innspill til fremtidig struktur



Kunnskapsdepartementet  
Postboks 8119 Dep.  
0032 Oslo

Dato: 2014  
Deres ref.: 14/2719-  
Vår ref.: 2014/6277 magnusro/kristinf

## **Innspill fra Universitetet i Oslo til arbeidet med fremtidig struktur i Universitets- og høyskolesektoren**

Det vises til Kunnskapsdepartementets invitasjon av 26. mai 2014, og brev fra Universitetet i Oslo (UiO) til dialogmøtet 23. september.

Norge er nå inne i et tidsvindu med en historisk sett unik ressurstilgang samtidig som vi har store utfordringer – ikke minst med tanke på den forestående omleggingen av vår økonomi. Denne kombinasjonen av store ressurser og store utfordringer bør munne ut i en kraftfull satsing på våre universiteter. Det bør være en målsetting at man har mist ett verdensledende universitet i Norge.

### **UiOs konklusjon:**

*Faglig kvalitet* må være det styrende prinsippet for alle strukturelle endringer i sektoren. UiO deler kunnskapsministerens ønske om mer kvalitet i norsk forskning og utdanning, og ønsker å bidra til å styrke Norge som kunnskapsnasjon. UiO har ambisjoner om et styrket samarbeid nasjonalt så vel som nordisk og internasjonalt. UiO ønsker å være en sterk nasjonal- og internasjonal driver innen *Livsvitenskap* og gi Norge en internasjonal lederposisjon innen dette feltet.

#### *UiO ønsker selv å bidra:*

- ... til et mer omfattende nordisk- og internasjonalt samarbeid.
- ... med en grundig gjennomgang av egen institusjon med utgangspunkt i SAB-rapporten.
- ... til en konstruktiv dialog om nasjonal og nordisk arbeidsdeling.

#### *UiO oppfordrer KD til å bidra:*

- ... til å sikre og utvikle handlingsrommet for institusjoner med verdensledende fagmiljøer.
- ... med insentiver for å styrke fremragende forskningsbasert utdanning
- ... til at UiO kan prioritere egen fagportefølje, innenfor rammene av nasjonalt ansvar.

## **Nordisk- og internasjonalt samarbeid**

Samarbeid med fremragende fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt, er en forutsetning for å nå målet om høyere kvalitet i forskning og utdanning, samt å få flere norske fagmiljøer i verdensklasse. UiO mener at strukturmeldingen blir viktig for å nå disse målene.

Den ferske rapporten fra UiOs internasjonale rådgivningspanel, Strategic Advisory Board (SAB) fremhever særlig mulighetene som kan ligge i et sterkere samspill mellom sterke nordiske fagmiljøer. Dette vil være et prioritert område for UiO å videreutvikle i årene fremover. Det er viktig at Kunnskapsdepartementet i samspill med institusjonene bidrar til nordisk- og internasjonalt samarbeid om forskning og høyere utdanning, eksempelvis fellesgrader, forskningsinfrastruktur og store EU-prosjekter.

UiO har en målsetting om å styrke sitt internasjonale samarbeid. Peder Sather Centre ved Berkley er et godt eksempel. Senteret skal være et brohode for forskning og utdanning, og er et samarbeid mellom University of California Berkeley, åtte norske universiteter og Norges Forskningsråd. Tett samarbeid mellom universitetsmiljøene, forskningsinstitusjoner og innovasjonsmiljøer er nødvendig. Dette er også et godt virkemiddel for økt mobilitet, både blant studenter og forskere på tvers av landegrensene.

## **Ønsket strategisk profil 2020 og hvordan realisere denne innenfor gjeldene budsjettammer**

Kunnskapsministerens oppdrag kommer samtidig med rapporten fra SAB. SAB ble oppnevnt i 2012 for å gi eksterne råd om hvordan UiO bør styrke arbeidet for å nå målene formulert i UiOs *Strategi 2020*. SAB er tverrfaglig sammensatt av representanter med svært omfattende erfaring fra forskning og utdanning. Deres vurderinger ble presentert i august 2014 i rapporten: "*Build a Ladder to the Stars*", og påpeker viktige veivalg for UiO.<sup>1</sup> UiOs styre og ledelse skal nå ta stilling til hvordan problemstillingene i rapporten skal følges opp i de kommende årene.

*Undervisningskvalitet og læringsmiljø* er et viktig område, hvor koblingen mellom forskning og utdanning må styrkes ytterligere. UiO utfordres til å knytte utdanningsprogrammer direkte til de beste forskningsmiljøene, som f.eks. Senter for fremragende forskning, og til å utvikle enkelte internasjonale studieprogram av høy kvalitet. Forslagene knyttet til utdanning er under overveielse. Vi ber KD være åpen for forsøk på dette området, men også gi nødvendige dispensasjoner om vår egen autonomi skulle vise seg utilstrekkelig.

SAB påpeker videre at UiO ikke har utnyttet godt nok *Tverrfaglighetens* potensiale og muligheter: «UiO should become considerably more interdisciplinary». Deres analyse innebærer klar støtte til prosesser som allerede pågår. SAB fremhever tverrfaglighet som et redskap for fornyelse og for identitetsbygging med nye forskningsfelt og utdanningstilbud som resultat. UiO har allerede definert 2015 som «Tverrfaglighetens år», og vil utforske mulighetene langs ulike akser og bruke anledningen til å identifisere og fjerne administrative hindringer.

*Styring og ledelse* er en utfordring som blir diskutert ved store, komplekse institusjoner som UiO. SAB setter «governance» tydelig på dagsorden og anbefaler at det tas en kritisk gjennomgang av dagens

---

<sup>1</sup> Flere av SABs observasjoner sammenfaller med forhold påpekt av Benner og Öquist i rapporten «*Room for increased ambitions? Governing 'breakthrough research' in Norway 1990-2013*» som ble utgitt tidligere i 2014.

system og fullmakter. Ivaretar de behovet for den faglige kreativitet et universitet er avhengig av? Og sikrer de tilstrekkelig beslutningseffektivitet? UiO vil nå ha en gjennomgang av sin organisasjons- og beslutningsstruktur.

### **Endringer i rammebetingelser – handlingsrom, finansiering og forskningsbasert utdanning**

Det koster å legge forholdene til rette for utvikling av verdensledende miljøer innen forskning og høyere utdanning. Spesielt gjelder dette forskningsmiljøer som posisjonerer seg for EU og ERC, men også for å understøtte og holde på de miljøene som allerede har oppnådd suksess i EU, ERC eller i den norske SFF-ordningen. Det er for få insentiver som fremmer fremragende kvalitet i forskningsbasert utdanning.

UiOs egen gjennomgang av finansieringen av UH-sektoren, viser at en stor del av bevilgningen kan forklares med resultater, rekrutteringsstillinger, studieplasser, museer og arealer.<sup>2</sup> Tilbake står en «uforklart» del av bevilgningen på hele 13 %. Dette gjennomsnittet for hele sektoren skjuler store forskjeller. UiO etterspør et finansieringssystem, som ivaretar de eksisterende fagmiljøer av internasjonalt format, og gir muligheter for å bygge nye verdensledende miljøer. Et finansieringsinstrument spesielt innrettet for å oppnå og ivareta dokumentert ERC-suksess er nødvendig.

I innspillet til siste forskningsmelding understreket UiO at dersom man legger til grunn avlagte studiepoeng og oppnådde publikasjonspoeng per vitenskapelig årsverk som indikatorer på effektivitet, er det liten tvil om at de tre store breddeuniversitetene har best ressursutnyttelse.<sup>3</sup> Det er derfor et paradoks at det i dagens finansieringssystem er slik at bedre forskningsresultater gir lavere bevilgninger.<sup>4</sup> En fortsatt økning i RBO-potten er et av de mest treffsikre tiltakene for å premiere forskningskvalitet og bidra til økt institusjonelt handlingsrom for egne forskningsprioriteringer. UiO mener at det er viktig å endre virkningen av dagens finansieringssystem, som har ført til at overføringer fra enkelte institusjoner benyttes for å finansiere forskning ved andre institusjoner.

UiO har i mange år arbeidet for en bedre kobling mellom fremragende forskning og utdanning. Det er en kjent utfordring at gjeldende satser for studier i finansieringsmodellen i seg selv ikke gir mulighet for forskningsbasert undervisning av høy kvalitet. UiO ønsker derfor en større strategisk satsing på forskningsbaserte utdanningsprogrammer, og at det knyttes utdanningsinsentiver til store forskningssatsninger, som ERC-grants og Senter for fremragende forskning. I vårt innspill til Statsbudsjettet 2015, påpeker UiO behovet for flere frie studieplasser som kan benyttes i henhold til egne strategiske prioriteringer. Videre er det viktig at Forskningsrådets virkemiddelapparat gjenspeiler en ønsket kobling mellom fremragende forskning og utdanning.

Museene utgjør en viktig struktur i kunnskapsformidlingen. UiO besitter selv flere museumsinstitusjoner av nasjonal betydning. Da gjeldende finansieringssystem ble presentert i forslaget til statsbudsjett for 2002, ble det også signalisert muligheten for en egen museumskomponent. Denne har aldri kommet. UiO mener at museumsvirksomheten generelt, og samlings- og bygningsforvaltning ved

---

<sup>2</sup> [http://blogg.uio.no/unidir/ottersen/sites/blogg.uio.no.unidir.ottersen/files/2014/Finansiering%20av%20UoH-sektoren%20notat\(1\).pdf](http://blogg.uio.no/unidir/ottersen/sites/blogg.uio.no.unidir.ottersen/files/2014/Finansiering%20av%20UoH-sektoren%20notat(1).pdf)

<sup>3</sup> [http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Forskning/Forskningsmelding2013/Innspill\\_UiO280312.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Forskning/Forskningsmelding2013/Innspill_UiO280312.pdf)

<sup>4</sup> <http://blogg.uio.no/unidir/ottersen/content/bedre-forskningsresultater-gir-lavere-bevilgninger>

museene i særdeleshet, er en så spesiell del av virksomheten at den bør vies særskilt oppmerksomhet i et finansieringssystem.

### **UiOs nasjonale rolle**

Universitetet i Oslo har en rekke fagområder som spiller en viktig nasjonal rolle.<sup>5</sup> Dels er dette fagområder som nasjonalt bare eksisterer ved UiO, dels fagområder der UiO som et resultat av faglig kvalitet er nasjonalt ledende. UiO ønsker gjennom sine tverrfaglige satsinger og ved samarbeid om infrastruktur, å legge til rette for at nye fagområder tar en ledende nasjonal- og internasjonal rolle. UiOs nasjonale roller kan sammenfattes i tre akser:

- 1) Fagansvar basert på nasjonal arbeidsdeling
- 2) Tverrfaglige satsinger
- 3) Infrastruktur og støttefunksjoner for forskning og utdanning

Som landets eldste universitet har UiO en rekke fag som har eksistert ved institusjonen over lang tid. Myndigheter og samfunn legger til grunn at UiO har et historisk ansvar for å opprettholde disse miljøene. Forventninger om høyere kvalitet, men også ønsker om å opprettholde en stor fagbredde, medfører at endring og omstilling er svært utfordrede. Eksempelvis undervises det om lag 50 språk ved norske universiteter. Humanistisk fakultet ved UiO har 40 av disse. 30 av fagene undervises bare ved én institusjon, 25 av disse finnes bare ved UiO. Dette er ressursmessig krevende og setter arbeidet med studiekvalitet og fagmiljøer som holder særlig høy forskningskvalitet under press. SAB påpeker at det er et betydelig dilemma for universiteter å prioritere mellom spiss og bredde, men at opprettholdelsen av begge deler er svært ressurskrevende. Sektoren må ta grep om dette gjennom nasjonal arbeidsdeling for fag som av kvalitets- og ressurshensyn bør legges til én institusjon. KD må på sin side gi insentiver til et slikt arbeid, eksempelvis gjennom å kompensere slik aktivitet i institusjonenes tildelinger.

UiO har fremragende miljøer på en rekke felt. I den videre utviklingen av strategiske satsingsområder, ser vi tverrfaglighet som en styrke og forutsetning for å nå opp i internasjonal forsknings- og utdanningssektor. UiOs tre store tverrfaglige satsinger, Livsvitenskap, Unpacking the Nordic Model og UiO:Energi, vil involvere aktører i UH-, helse- og instituttsektoren i tillegg til en rekke internasjonale aktører. UiO har ambisjoner om en ledende nasjonal- og internasjonal rolle på disse satsingsområdene. Dette krever såvel interne som nasjonale strukturelle grep. Ved å bygge på flere av UiOs fagmiljøer er vi i ferd med å bli en nasjonal driver innen livsvitenskap og livsvitenskap-basert bioøkonomi. Etablering av eget bygg for livsvitenskap vil bidra til å realisere dette.

Et eksempel på UiOs rolle i utvikling av infrastruktur, er våre pågående forskningsinfrastrukturprosjekter. Tilgang til god forskningsinfrastruktur er viktig for samarbeidet mellom universiteter, forskningsinstitutter, helseforetak og næringsliv/offentlige tjenesteytende virksomheter. UiO ønsker å videreutvikle dette samarbeidet, både nasjonalt og internasjonalt. Forskningsinfrastrukturprosjektene som i dag får støtte gjennom Norges Forskningsråd, gis til fagområder med særlig høy kvalitet og relevans. UiO har ambisjoner om at enda flere av våre fagmiljøer får en nasjonal og nordisk ledende

---

<sup>5</sup> Universitets- og høyskoleloven, § 1-4. Særlig ansvar for enkelte institusjoner, [http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15/KAPITTEL\\_1-1#§1-4](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15/KAPITTEL_1-1#§1-4)

rolle gjennom prosjektansvar for forskningsinfrastruktur. Den digitale revolusjon vil også muliggjøre nyskaping innen undervisning og læring. Utvikling og innføring av IT infrastrukturløsninger, som eksempelvis digital eksamen, vil kunne være bidrag som kan komme sektoren til gode. UiO har allerede flere eksempler på områder hvor vi, sammen med andre UH institusjoner har drevet frem fellesløsninger innenfor studieadministrasjon og økonomisystemer.

### **Strukturelle endringer**

Som ledd i forberedelsene til ny strukturmelding har UiO hatt en gjennomgang av institusjoner som kan bidra til å styrke vår faglige kvalitet og gi synergier ved tettere samarbeid. UiO har vært i dialog med nærliggende institusjoner. UiOs ambisjoner om å utvikle oss mot et verdensledende universitet krever tydelige prioriteringer mellom spiss og bredde i fagporteføljen. Vi ser det som lite hensiktsmessig å øke vår *bredde* gjennom eventuelle fusjoner med andre institusjoner.

Vi mener imidlertid det er på tide å vurdere hvordan Simula Research Laboratory AS (Simula) på Fornebu og Universitetsenteret på Kjeller (UNIK) bør knyttes sterkere til Universitetet i Oslo og Det matematisk- naturvitenskapelige fakultet (MN). Dette er to institusjoner som gir særlig omfattende bidrag til utdanningen ved MN, og mange forskere ved Simula og UNIK samarbeider tett med forskere på UiO. Det er vår oppfatning og ønske at både Simula og UNIK blir en del av virksomheten ved MN, og at en sterkere organisatorisk samhandling mellom UiO/MN og miljøene på henholdsvis Fornebu og Kjeller vil styrke den samlede forsknings- og utdanningsvirksomheten innen realfag og teknologi i Oslo-regionen. De kvaliteter som over årene er utviklet ved Simula og UNIK, både i forskning og utdanning, ønsker UiO å utvikle videre. Ledelsen ved Simula og UNIK er godt kjent med vårt ønske om at begge institusjonene blir en del av UiO.

**Vedlegg: Strategi 2020,  
UiOs årsplan 2015-2017  
Report from the University of Oslo's Strategic Advisory Board 2012-14**

Med hilsen

Ole Petter Ottersen  
Rektor

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
Universitetsdirektør



**DET KONGELIGE  
KUNNSKAPSDEPARTEMENT**

Kunnskapsministeren

Ifølge liste

Deres ref

Vår ref

Dato

14/2719-

26.05.14

**OPPDRAK TIL STATLIGE HØYERE UTDANNINGSINSTITUSJONER:  
INNSPILL TIL ARBEIDET MED FRAMTIDIG STRUKTUR I  
UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN**

Regjeringen skal som kjent legge fram en stortingsmelding om struktur i universitets- og høyskolesektoren våren 2015. Målet er høyere kvalitet i norsk høyere utdanning og forskning. I arbeidet vil Kunnskapsdepartementet ta utgangspunkt til UH-sektorens resultater i utdanning og forskning, vurdering av robusthet i fagmiljøene og krav om rimelig grad av kostnads-effektivitet. Jeg ber med dette de statlige universitetene og høyskolene om å gi innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høyskolesektoren.

**1. HØYE AMBISJONER FOR NORSK HØYERE UTDANNING OG  
FORSKNING**

Regjeringen og samfunns- og næringsliv har store forventninger til og ambisjoner for høyere utdanningsinstitusjoner. I en globalisert verden blir kunnskap et stadig viktigere verktøy i den internasjonale konkurransen mellom landene. Regjeringen vil vektlegge en stor satsing på kunnskap som avgjørende for å styrke norsk konkurransekraft og bygge landet for fremtiden.

Regjeringsplattformen påpeker at "Norge kan aldri bli billigst, men vi kan bli best." Det innebærer at vi må skille oss ut gjennom en befolkning med høy kompetanse. Her spiller universiteter og høyskoler en nøkkelrolle.

Et overordnet spørsmål er om dagens struktur er tilpasset ambisjonene om at Norge skal være en ledende kunnskapsnasjon som bidrar til å løse de globale utfordringene, samtidig som samfunnets kompetansebehov dekkes innenfor kostnadseffektive rammer.

Universiteter og høyskoler er viktige samfunnsinstitusjoner, med et stort mandat: Ifølge universitets- og høyskoleloven skal universiteter og høyskoler tilby utdanning og utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå. Institusjonene

skal videre formidle kunnskap om virksomheten og utbre forståelse for prinsippet om faglig frihet og anvendelse av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv. Som for alle offentlige virksomheter, skal mandatet oppfylles innenfor en effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene.

Hva skal til for at institusjonene skal kunne oppfylle dette samfunnsoppdraget og ambisjonene jeg har skissert over?

## **2. OVERORDNET TILSTANDSVURDERING**

*Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2014* viser et differensiert bilde av den norske universitets- og høyskolesektoren: Det har vært stor aktivitetsvekst de siste ti årene, og det er mange gode fagmiljøer. Jeg mener likevel at det er flere områder hvor vi må bli bedre. Norsk forskning når ikke like høyt opp i internasjonale sammenligninger som svensk, finsk og dansk forskning, men det er ingen grunn til at Norge ikke skal hevde seg på linje med nabolandene. Våre fremste miljøer må bli enda bedre, og flere miljøer må løftes fram, slik at vi kan få større uttelling på den internasjonale arenaen med flere verdensledende miljøer og mer gjennombruddsforskning.

I tillegg til at vi ønsker å hevde oss bedre internasjonalt, ser vi bekymringsfulle kvalitetsproblemer ved en del institusjoner og ved en del utdanninger. En del institusjoner har problemer med å tiltrekke seg fagfolk og studenter, har få studenter på campus og uteksaminerer få kandidater. Det forskes og publiseres lite, både totalt og av hver enkelt forsker. I tillegg er evnen til å hente eksternt finansiering svært begrenset. Selvsagt sier ikke disse faktaene alt, men de tvinger fram spørsmålet: Leverer disse institusjonene den kvaliteten på høyere utdanning og forskning som vi trenger for å nå ambisjonene våre?

## **3. ARBEIDET MED EN STORTINGSMELDING OM STRUKTUR I UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN**

Hvis vi skal heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning, må vi blant annet se på hvordan vi organiserer universitets- og høyskolesektoren: Er dagens organisering hensiktsmessig, eller får vi mer ut av ressursene vi investerer, dersom vi organiserer sektoren annerledes? Arbeidet med strukturendringer er bare ett av kvalitetstiltakene vi jobber med. Alle de sju satsingene som ble lansert på Kontaktkonferansen 2014 har økt kvalitet som mål.

Landet skal blant annet bygges gjennom solide utdanninger og tilgang til kunnskap av høy kvalitet over hele landet, og det er kvaliteten på utdanningen og forskningen som skal legge føringer på strukturendringer. Vi har derfor ikke begynt stortingsmeldingsarbeidet med å bestemme hvilke institusjoner som skal slås sammen eller skissere arbeidsdelingen mellom de ulike institusjonene. I dette arbeidet ønsker vi en god og inkluderende prosess, der innspill fra sektoren vil bli vurdert og tillagt vekt i den videre prosessen.

På lanseringskonferansen for *Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2014* og *Forskningsbarometeret* 7. mai annonserte jeg at vi på UHRs representantskapsmøte 13. mai ville konkretisere en bestilling til institusjonene. Statssekretær Bjørn Haugstad ga der



institusjonene i oppgave å vurdere sin plass i et framtidig UH-landskap med færre institusjoner for å heve kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Universiteter og høyskoler ble bedt om å skissere ønsket strategisk profil i 2020 og gi en kritisk vurdering av egne forutsetninger for å realisere denne, med en særskilt vurdering av samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing. Utfordringen som ble gitt var følgende: ”Hvor og hvordan finner og realiserer din institusjon sin strategiske posisjon i et UH-landskap med færre institusjoner, en krevende demografisk utvikling (for mange læresteder) og med tydeligere forventninger til akademisk standard (læringsutbytte, forskningskvalitet) – forventninger som *følges opp og får konsekvenser?*”.

På UHRs representantskapsmøte ble det stilt flere spørsmål som departementet mener står sentralt i strukturdiskusjonen. Jeg ber om at institusjonene tar disse med i betraktning når framtidig strategisk posisjon skal vurderes:

- Hva betyr det for Norge at flere nærliggende land konsentrerer sine ressurser til forskning og høyere utdanning og gjennomfører strukturendringer?
- Hva betyr den demografiske utviklingen for institusjonen?
- Bør institusjoner med få søkere og lave studenttall legge ned tilbud som er dekket av andre i regionen, eller som faller utenfor institusjonens definerte profil?
- Tilbys samme type utdanninger for mange steder?
- Hvor lave kandidattall er forenelig med studiekvalitet, robusthet og kostnads-effektivitet?
- Hvor mange kandidater må utdannes ved institusjonen eller utdanningen for at den skal ha en viktig funksjon ved å bidra til å dekke arbeidsmarkedets behov?
- Bør små mastergrads- og ph.d.-programmer samles på noen utvalgte institusjoner for å sikre at mastergrads- og ph.d.-studentene inngår i et fagmiljø?
- Ved rekrutteringsproblemer, lave studenttall og negativ befolkningsutvikling – hvilken plass skal institusjonen ha i den framtidige strukturen i høyere utdanning?
- Hvilke grep kan gi mer arbeidsdeling mellom de eldste universitetene når det gjelder å tilby små fag? Er det mulig å tenke seg mer nordisk arbeidsdeling i små fag?
- Bør profesjonsutdanningene tilbys på færre institusjoner, slik at fagmiljøene er mer robuste?
- Hvordan kan vi organisere forskning på store samfunnsutfordringer, som eksempelvis aldring og omsorg, når forskningen i mange av de aktuelle profesjonsfagene er fragmentert og ressursene spredt tynt utover?
- Hvordan kan vi sikre at profesjonsutdanninger med korte forskningstradisjoner er FoU-baserte?
- Hvordan kan vi sikre en profesjonell og kostnadseffektiv administrasjon i UH-sektoren som støtter opp om kjerneoppgavene forskning og utdanning?
- Hvilke strukturelle grep bør institusjonene ta for å styrke sin internasjonale posisjon og lykkes i den internasjonale konkurransen om forskningsmidler?

- Hva slags struktur trenger vi for å få forskning av høyere kvalitet ved universiteter og høyskoler?
- Hvilke forhold i relasjonen mellom universitetene og høyskolene og instituttsektoren påvirker kvaliteten, herunder internasjonal konkurransekraft, i forskning? Hvilke strukturelle endringer bør eventuelt gjøres?

#### 4. OPPDRAGET

I lys av disse spørsmålene og ambisjonene for norsk høyere utdanning og forskning, ber jeg alle universiteter og høyskoler vurdere hvor de ser sin plass i en sektor med færre institusjoner. Innspillet skal gi en beskrivelse av ønsket strategisk posisjon i 2020 og en vurdering av de hovedgrepene som må gjøres for å realisere strategisk profil. Nærmere spesifisert innebærer det at institusjonene med utgangspunkt i spørsmålene over skal beskrive:

- Ønsket strategisk profil 2020, herunder
  - Faglige prioriteringer (forskning og utdanningstilbud)
  - Konkrete ambisjoner innen kjerneoppgavene utdanning, forskning, kunnskapsdeling
  - Viktigste målgrupper og partnere
- Kritisk vurdering av egne forutsetninger for å realisere strategisk profil innenfor gjeldende budsjetttrammer
- Hovedgrep institusjonen vil gjennomføre for å realisere ønsket strategiske profil
- Vurdering og konkretisering av tiltak som fremmer samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing
- Identifisering av nødvendige endringer i rammebetingelser som ikke angår budsjett
- Hvor og hvordan finner og realiserer din institusjon sin strategiske posisjon i et landskap med:
  - Færre institusjoner
  - En krevende demografisk utvikling
  - Tydeligere forventinger til akademisk standard i form av læringsutbytte, forskningskvalitet som *følges opp* og får *konsekvenser*
- Hvordan kan institusjonen styrkes gjennom sammenslåing med en annen eller flere andre institusjoner, eller hvordan kan institusjonen bidra til å løfte kvaliteten på utdanning og forskning ved andre institusjoner gjennom sammenslåing? Store institusjoner bør eksplisitt vurdere sin nasjonale rolle.

Oppdraget gjelder alle statlige universiteter og høyskoler, og institusjonene kan ta utgangspunkt i eksisterende planer i arbeidet. Institusjonene må bruke tiden framover til å vurdere egne styrker og svakheter og foreta en grundig selvevaluering av virksomheten som et ledd i den kommende dialogen om framtidig universitets- og høyskolesektor.

#### 5. DIALOGMØTER OG INNSPILL

Regjeringen er opptatt av god dialog og forankring for å skape felles forståelse av problemer, utfordringer og muligheter. Det legges derfor opp til dialog med og innspill fra ulike

interessenter og jeg inviterer til regionale dialogmøter med institusjonene til høsten, se vedlagte plan for tid og sted. Institusjonene er invitert ut fra geografisk nærhet til der møtet skal finne sted og grupperingen til møtet er ikke ment som grenser for arbeidet. Møtene er i første rekke ment å være en arena der institusjonene kommer med innspill til KD. Departementet oppfordrer til utstrakt kontakt institusjonene imellom i denne prosessen, både i og utenfor egen region.

Departementet ber om å få oversendt et kort notat fra hver enkelt institusjon tre uker før dialogmøtet. Notatet bør ikke være på mer enn en side, og det bør gi en kort oppsummering over status i arbeidet og hvilke strukturendringer institusjonen ønsker å diskutere på møtet. Basert på innspillene vil departementet sende ut en dagsorden i forkant av møtene. Institusjonenes endelige innspill skal oversendes Kunnskapsdepartementet innen utgangen av oktober.

## **6. ØKONOMISKE RAMMEBETINGELSER**

Institusjonene skal i sin gjennomgang av oppdraget ta høyde for gjeldene økonomiske rammer for universitets- og høyskolesektoren.

Regjeringen vil benytte positive økonomiske virkemidler som skal stimulere til sammenslåinger mellom institusjoner. Departementet vil foreta en konkret vurdering av den enkelte sammenslåing og strukturendring med tanke på å tildele stimuleringsmidler i 2015.

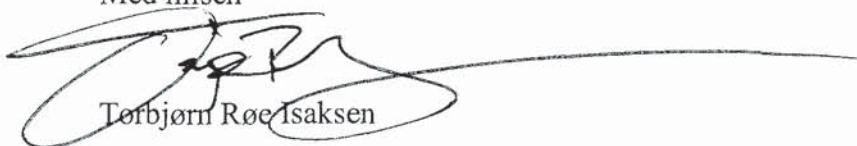
## **7. STRUKTUR I NORD-NORGE**

Det har vært flere strukturendringer i Nord-Norge de siste årene, også fusjoner. Disse har i stor grad vært en respons på de samme utfordringene som er skissert over, og ikke i første rekke motivert ut fra ønsket om universitetsstatus. I tillegg har det i flere år allerede vært en egen prosess i Nordland, og det foreligger tilstrekkelig med utredninger og kunnskapsgrunnlag om behovet for ytterligere strukturendringer i Nord-Norge. Sammen med institusjonene vil Kunnskapsdepartementet derfor vurdere om dialogmøtet i september skal benyttes til å diskutere konkrete forslag til strukturendringer som departementet vil oversende institusjonene på forhånd.

## **8. AVSLUTNING**

Departementet og institusjonene har et felles ansvar for å oppfylle det store samfunnsmandatet for forskning og høyere utdanning. Jeg ser fram til institusjonenes innspill om hvordan strukturendringer kan bidra til at vi best mulig oppfyller den viktige samfunnsrollen vi har. Departementet må selvsagt vurdere disse samlet og se i hvilken grad de svarer på nasjonale behov.

Med hilsen



Torbjørn Røe Isaksen

Vedlegg: Plan for regionmøtene i september

Kopi:  
Universitets- og høskolerådet  
Privat høyere utdanningsinstitusjoner  
Nettverk for private høyskoler

## Adresseliste

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Postboks 6768 St. Olavs plass	0130	OSLO
Høgskolen i Bergen	Postboks 7030	5020	BERGEN
Høgskolen i Buskerud og Vestfold	Postboks 235	3603	KONGSBERG
Høgskolen i Gjøvik	Postboks 191	2802	GJØVIK
Høgskolen i Harstad	Havnegt. 5	9480	HARSTAD
Høgskolen i Hedmark	Postboks 400	2418	ELVERUM
Høgskolen i Lillehammer	Postboks 952	2604	LILLEHAMMER
Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk	Postboks 2110	6402	MOLDE
Høgskolen i Narvik	Postboks 385	8505	NARVIK
Høgskolen i Nesna		8700	NESNA
Høgskolen i Nord-Trøndelag	Postboks 2501	7729	STEINKJER
Høgskolen i Oslo og Akershus	Postboks 4, St. Olavs plass	0130	OSLO
Høgskolen i Sogn og Fjordane	Postboks 133	6851	SOGNDAL
Høgskolen i Sør-Trøndelag	Høgskoleadministrasjonen	7004	TRONDHEIM
Høgskolen i Telemark	Postboks 203	3901	PORSGRUNN
Høgskolen i Volda	Postboks 500	6101	VOLDA
Høgskolen i Østfold		1757	HALDEN
Høgskolen i Ålesund	Serviceboks 17	6025	ÅLESUND
Høgskolen Stord/Haugesund	Klingenbergveien 8	5414	STORD
Kunst- og designhøgskolen i Bergen	Strømgaten 1	5015	BERGEN
Kunsthøgskolen i Oslo	Postboks 6853 St Olavsplass	0130	OSLO
Norges Handelshøyskole	Helleveien 30	5045	BERGEN
Norges idrettshøgskole	Postboks 4014 Ullevål Stadion	0806	OSLO
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Postboks 5003	1432	ÅS
Norges musikkhøgskole	Postboks 5190 Majorstua	0302	OSLO
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet		7491	TRONDHEIM
Samisk høgskole	Hánnoluohkká 45	9520	KAUTOKEINO
Universitetet i Agder	Serviceboks 422	4604	KRISTIANSAND S
Universitetet i Bergen	Postboks 7800	5020	BERGEN
Universitetet i Nordland	Postboks 1490	8049	BODØ
Universitetet i Oslo	Postboks 1072 Blindern	0316	OSLO
Universitetet i Stavanger		4036	STAVANGER
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet		9019	TROMSØ