

Til: Fakultetsstyret

Fra: Dekanen

---

Sakstype: D-sak

Møtedato: 05.03.2021

Notatdato: 24.02.2021

Arkivsaksnr.:

Saksbehandler: Rasmus Gelting Andresen

---

## HF2030 – ny strategisk plan for HF

### Sakssammendrag

Styret ble orientert om prosess for å utarbeide ny strategi for HF i styremøtene [25. september](#) og [27. november](#) 2020.

Styret skal diskutere og gi innspill til strategiarbeidet i styreseminar 5. mars og i styremøte 16. april. I juni og september skal styret diskutere utkast til strategi, før styret etter planen skal vedta strategien – HF2030 – i oktober.

Som vedlegg til denne saken følger rapporter fra fem arbeidsgrupper som har utarbeidet scenarier knyttet til ulike tematiske områder. I styreseminaret får styret presentert resultatene fra de fem arbeidsgruppene, før disse blir diskutert i grupper og i plenum.

### Om prosessen

I første del av strategiprosessen, som startet i desember 2020, har fem arbeidsgrupper jobbet med ulike problemstillinger og har utarbeidet scenarier for fakultetet 10 år fram i tid.

- Gruppe 1. HF og de store samfunnsutfordringene
- Gruppe 2. Fremragende utdanning
- Gruppe 3. Fremragende forskning
- Gruppe 4. Økonomiske utfordringer
- Gruppe 5. Teknisk-administrativ støtte

Som en del av dette arbeidet har arbeidsgruppene gjennomført et større antall intervjuer med interessenter utenfor UiO, internt på UiO og internt på HF. Vi har ønsket at arbeidet med strategien skal skje i dialog med verden rundt oss. Politiske beslutninger, økonomiske endringer, etterspørsel, samfunnsutfordringer og globale trender påvirker og utfordrer oss. Andre institusjoner, organisasjoner, personer, samarbeidspartnere og arbeidsgivere er viktige for å få en bedre forståelse av hvor vi er og hvor vi skal. Se vedlegg for oversikt over intervjuene.

Arbeidet med scenarioene og scenarioene i seg selv, er ment å skulle hjelpe oss både med å identifisere betingelser og rammer for fakultets utvikling, og belyse utfordringer og dilemmaer for de veivalgene en kommende strategi skal peke ut. Det har vært et grunnleggende premiss for dette arbeidet at gruppene ikke har fokusert på løsningsforslag eller veivalg. Målet har vært at det som



legges fram fra arbeidsgruppene arbeid ikke skal snevre inn eller være normativt, men heller kartlegge, åpne opp og illustrere mulighetsrom.

Arbeidsgruppene har vært ulikt sammensatt, gruppene har jobbet selvstendig og har løst oppgaven på litt ulike måter. Dokumentene gruppene har levert fra seg er underveisdokumenter i en lengre prosess med å utarbeide en strategi, og fakultetsledelsen har derfor ikke lagt vekt på at dokumentene skal være like i utformingen eller presenteres som endelige, uttømmende rapporter. Derimot tror vi denne tilnærmingen vil bidra til en åpen og konstruktiv diskusjon om fakultetets framtid, veivalg og prioriteringer.

## Kort omverdensanalyse

UiOs nye Strategi 2030 legger selvfølkelig føringer for fakultetets virksomhet. Særlig tre aspekter er viktige.

- UiO definerer seg som forskningsintensivt breddeuniversitet.
- Bærekraft har kommet inn som et vesentlig moment i strategien
- Utdanningsdelen av samfunnsoppdraget understrekes sterkere enn før.

Humaniorameldingen (Meld.St. 25 – Humaniora i Norge) inneholdt en treleddet utfordring til oss: 1) Om ytterligere å styrke vårt bidrag til forståelsen av vår tids store samfunnsutfordringer, 2) Å inngå tydeligere i tverrfaglige samarbeid omkring de store samfunnsutfordringene og 3) Å kommunisere klarere hva humanioras bidrag består i. Disse utfordringene vil ha betydning for HF's strategi for det neste tiåret. Senere er dette fulgt opp av Norges forskningsråd (NFR) som har åpnet opp for større deltakelse fra humaniora innenfor de tematiske programmene. Hovedspørsmålet er altså hvordan HF best mulig skal bidra til å løse de store samfunnsutfordringene, hvilke tverrfaglige flater bør vi søke mot og hvordan kan vi best synliggjøre våre bidrag? Til denne diskusjonen hører også spørsmålet om vi strategisk skal sikte tydeligere mot en vektlegging av det UiOs humaniorastrategi kaller «integrativ humaniora»: digital humaniora, miljøhumaniora og medisinsk humaniora.

Både Humaniorameldingen og UiOs strategi peker på betydningen av å undersøke og synliggjøre arbeidslivsrelevansen i studietilbudene. Før påske forventes en Stortingsmelding om arbeidslivsrelevans. Humaniorameldingen utfordrer også humanistiske fagmiljøer til å engasjere seg i skolen og vektlegger humanioras bidrag til skolen som avgjørende for å skape «sammenhengskraft». Hvis studietilbudene skal bli mer arbeidslivsrelevante, hvilke krav setter det til de ansatte, og til læringsmål, pensum og til pedagogikk? Hvordan kan vi styrke vår posisjon som attraktivt studiested, gitt en økende konkurranse fra andre utdanningsinstitusjoner - lokalt, nasjonalt og internasjonalt?

I UiOs *Strategi 2030* er det et mål at UiO «skal utvikle fremragende forskningsmiljøer i bredden av institusjonen». Videre skal UiO «videreutvikle disiplinær dybde og tverrfaglig samarbeid og lede an i utviklingen mot et bærekraftig samfunn.». Bak formuleringene ligger særlig tre aspekter som har preget forskningspolitikken de siste årene: eksellens, tverrfaglighet og forskning som svarer på samfunnsutfordringer (societal challenges). Men bak formuleringene ligger også en del dilemmaer og potensielle motsetninger: forholdet mellom eksellens og bredde, tverrfaglighet og disiplinær dybde. I det forskningspolitiske landskapet ser vi også at begrep som «impact» og innovasjon får stadig større plass og vi møter hele tiden økte forventninger til ekstern finansiering. UiOs

formuleringer åpner for tolkning, veivalg og kompromisser. Hva slags veivalg kan man se for seg i dette landskapet? Og hva vil de forskjellige veivalgene innebære? Hva slags konsekvenser vil forskjellige valg for eksempel få for vårt nasjonale ansvar for små fag, forholdet mellom forskning og undervisning, forskerutdanning, strategiske prioriteringer, ansettelse og infrastruktur?

HF har lyktes med å nå mange av sine mål og sikre en økonomi som gir rom for å være et breddefakultet med høy faglig kvalitet. De økonomiske rammene og konkurransesituasjonen er imidlertid i stadig endring, og HF må justere sine strategier dersom fakultetet i 2030 skal være like sterkt eller styrket. Når HF planlegger for de neste ti årene, kan fakultetet neppe påregne at grunnfinansieringen skal bedres, eller at det årlige ABE-kuttet skal opphøre. Valget synes å stå mellom å planlegge for å tilpasse HF til en gradvis mindre ramme, eller å gjøre grep og prioriteringer for å øke inntjening. Hvilke valg kan HF ta for å bedre inntektene, og hvilke konsekvenser vil slike valg ha? Og hvordan kan HF endre seg for å få vesentlig mer ut av de bevilgninger man har? Fakultetsstyret vedtok en ny budsjettfordelingsmodell i 2009. Modellen har virket fra 2010. Den har vært revidert av styret to ganger, og skal revideres igjen i 2021/2022. I forbindelse med arbeidet med en ny strategisk plan og den kommende revisjonen av fordelingsmodellen, må FS vurdere hva som fungerer godt, hva som ikke fungerer og hva som må endres.

Vi skal ha høye ambisjoner for HF's administrative tjenester til utdanning, forskning formidling/kunnskap i bruk, også for kommende strategiperiode. Administrative oppgaver og tjenester skal både være godt tilpasset kjernevirksomhetens behov, og krav til drift og forvaltning skal ivaretas. Det er uttrykt store forventninger til effektivisering, forenkling og digitalisering av universitetsadministrasjon fra staten og fra institusjonene selv. Økte forventninger om en mer effektiv administrasjon som skal løse komplekse utfordringer og balansere mellom interne og eksterne krav reiser spørsmål om vi har kultur for utvikling og omstilling, rekrutterer strategisk, sikrer karriereveier og utviklingsmuligheter og sørger for et godt arbeidsmiljø som gjør fakultetet til et attraktivt sted å jobbe. Framtidens universitetsadministrasjon krever fokus på kompetansebehov, omstillingsevne og administrativ «tverrfaglighet» - hvilke mulighetsrom gir det for administrasjon?

En rekke omstendigheter og utviklingstrekk påvirker fakultetets hverdag og strategiske handlingsrom. Dette er f.eks:

- Bærekraft og klima, både som samfunnsutfordringer som skal løses og som betingelser for fakultetets virksomhet, endrede krav og behov for digital samhandling og infrastruktur.
- Tverrfaglighet. Forventning om bidrag til å løse samfunnsutfordringer. Behov for organisatoriske grep som muliggjør reell tverrfaglighet.
- Internasjonalisering påvirker rekruttering, samarbeid, kompetansebehov mm. Økende global konkurranse. Vi kan både miste og rekruttere potensielle studenter
- Tillit til vitenskapen er svekket og utfordrer oss som institusjon.
- Konkurranse om penger, rekruttering av studenter og ansatte. Kamp om synlighet og omdømme.
- Digitalisering, infrastruktur og datahåndtering. Nye behov for og krav til digital undervisning og forskningsinfrastruktur.
- Virtuelt universitetet. Studentene er vant til det virtuelle, og forventer det fremover

- En digital vending vil gi oss et mye større studentgrunnlag, men også større internasjonal konkurranse. Dette kan undergrave studentmiljøet på campus, og skape behov for mer studentaktiv læring og nye læringsformer
- Tettere kobling til arbeidslivet. De utdanningene som er mindre attraktive på arbeidsmarkedet, må omstille seg raskt. Behov for EVU-tilbud.
- ABE-kutt og krav om effektiv administrasjon kombinert med økte krav til offentlig forvaltning og økt kompetansebehov.
- Automatisering av standardiserte administrative prosesser.

## Hovedproblemstillinger

Resultat fra gruppearbeid, med redegjørelse for arbeidet, beskrivelser av utviklingstrekk og rammevilkår, begrunnelser for valg og beskrivelser av scenarier følger som vedlegg til dette notatet. Gruppelederne vil i tillegg holde korte innledninger på styreseminaret.

Deltakerne på styreseminaret utfordres til å diskutere de ulike scenarioene, peke på de mest sentrale dilemmaene som synliggjøres og eventuelt om det er klare utfordringer som ikke er fanget opp, og si noe om hva som er det viktigste vi kan ta med videre i arbeidet med strategien.

Som bakgrunnsdokumenter vedlegges også lenke til HF's «Handlingsplan for likestilling og mangfold», «Humaniorastrategi for Universitetet i Oslo» og UiOs «Strategi 2030».

## Veien videre

Det planlegges et digitalt frokostmøte om strategiprosessen for alle ansatte og studenter i mars. Møtet er ment å både informere, involvere og engasjere bredt ved fakultetet. Instituttene og instituttstyrene vil orienteres om prosessen og få mulighet til å komme med innspill. Fakultetsstyret får allerede 16. april anledning til å følge opp styreseminaret og gå videre i en diskusjon om veivalg og prioriteringer. En arbeidsgruppe vil gjennom våren utarbeide utkast til et strategidokument. Utkast blir lagt fram for fakultetsstyret som diskusjonssak 18. juni og 24. september, før styret skal vedta endelig strategi 29. oktober.

## Vedlegg:

- Strategi 2030 (UiO): <https://www.uio.no/om/strategi/strategi-2030/>
- Humaniorastrategi for UiO: <https://www.uio.no/om/strategi/humaniorastrategi/index.html>
- Handlingsplan for likestilling og mangfold 2020-23 (HF): <https://www.hf.uio.no/om/strategi/handlingsplan-for-likestilling-og-mangfold-20-23/>
- Rapporter fra arbeidsgruppene:
  - Gruppe 1. HF og de store samfunnsutfordringene
  - Gruppe 2. Fremragende utdanning
  - Gruppe 3. Fremragende forskning
  - Gruppe 4. Økonomiske utfordringer
  - Gruppe 5. Teknisk-administrativ støtte