

Foreløpig protokoll fra fakultetsstyremøte 28.10.2014 (til godkjenning i møte 16. desember 2014)

Fakultetsstyremøtet finner sted klokken 15.00-17.00, på møterom Hippokrates, 2. etasje Sogn arena, Klaus Torgårdsvei 3.

Til stede:

Frode Vartdal (styreleder)

Nina Vøllestad (representant for fast vitenskapelig personale)

Per Morten Sandet (representant for midlertidig vitenskapelig personale)

Rita Iren Olsen (representant for teknisk-administrativt personale)

Tor Berge (ekstern representant)

Tove Strand (ekstern representant)

Fredrik Brekke (studentrepresentant)

Asad Ali (studentrepresentant, vara for Ida Susanna Fattah)

Forfall:

Ida Susanna Fattah, Hilde Nebb

Fakultetsledelsen:

Bjørn Hol, Kristin Heggen, Ingrid Os

Fra administrasjonen:

Liv Bjøntegaard Finess, Mette Langballe, Espen Lyng Andersen

Sekretær:

Astrid Holø

Godkjenninger

45/14 Godkjenning av innkalling

Innkallingen ble godkjent.

46/14 Godkjenning av dagsorden

Dagsorden ble godkjent.

47/14 Godkjenning av protokoll fra 16.9.2014

- [Foreløpig protokoll fra 16.9.2014](#)
- [Referat fra informasjons- og drøftingsmøte møte med tjenestemannsorganisasjonene 15.10.2014 \(pdf\)](#)

Protokoll fra møte 16. september 2014 ble godkjent.

Vedtak på dekani fullmakt

48/14 Doktorgradsprøver

a) Oppnevning av komite

[Oversikt over oppnevnte komiteer \(pdf\)](#)

b) Godkjenning av enstemmig innstilling

[Oversikt over godkjente innstillinger \(pdf\)](#)

Vedtakssaker

49/14 Virksomhetsrapport for 2. tertial 2014

- [rapport \(pdf\)](#)

Rapporten ble gjennomgått, og noen punkter ble gjenstand for kommentarer/spørsmål/diskusjon; bl.a. følgende:

- Ny dyrestall ved IMB viser underskudd på ca. 7 mill kr. Lavere burpriser ved OUSs dyrestaller er en årsak til lavt belegg. Det arbeides med sak til samarbeidsorganet vedrørende problemstillingen.
- Fakultetsledelsen ble bedt om å vurdere søknad om pilotprosjekt vedrørende bruk av andre kriterier i tillegg til karakterer i forbindelse med opptak til medisinstudiet.
- Det ble satt fram ønske om en oversikt over hva konkret som er oppnådd gjennom de 40 tiltakene som er iverksatt i forbindelse med prosjektet Internt handlingsrom (IHR) ved fakultetet.
- Det ble satt fram ønske om at nye styremedlemmer får informasjon om roller og ansvar.
- Felles introduksjon for nyansatte ved fakultetet bør vurderes gjort obligatorisk.
- Det ble stilt spørsmål vedrørende framdrift ifbm tilsetning i toppstillinger ved fakultetet, som ofte tar lang tid. Noe diskusjon omkring årsaker til dette. Tilsetning i kombinerte stillinger tar lengst tid; tiltak for å effektivisere samhandling fakultet/sykehus bør iverksettes.
- Forskjeller i rammebetingelser mellom UiO og OUS medfører noen utfordringer bl.a. med plassering av sentre og større prosjekter. Dekanene ved de fire medisinske fakultetene har hatt møte med Kunnskapsdepartementet (KD) om disse utfordringene, og har skrevet et felles brev til KD. I brevet trekkes samarbeidet mellom NTNU og Helse Midt-Norge fram som et positivt eksempel på hvordan utfordringene kan løses.

Vedtak (enstemmig):

Virksomhetsrapport for 2. tertial 2014 tas til etterretning.

50/14 Regnskap pr. 31. august 2014

- [regnskap pr. 31. august 2014 \(pdf\)](#)
- regnskap pr. 30. september 2014 (pdf)

Regnskap pr. 31. august ble gjennomgått. Videre ble regnskap pr. 30. september, som ble klart etter utsendelse av saker til styret, delt ut og gjennomgått.

Vedtak (enstemmig):

Regnskap pr. 31. august og 30. september 2014 tas til etterretning

Orienteringssaker

51/14 HMS-saker

Liv Bjøntegaard Finess orienterte.

- Renholdsproblemer i lokaler med UiO-ansatte (Klinmed og Helsam) i OUSs lokaler pga forskjellig renholdsfrekvens (OUS 1 gang pr.måned, UiO1 gang pr. uke). Saken har vært løftet til AMU. Det er foreløpig noe uklart hva som ligger i AMUS vedtak, men vi håper at UiOs ledelse vil bidra til å få en løsning på problemene.
- En gruppe nedsatt av universitetsdirektøren har utredet sikkerhets- og beredskapssituasjonen ved UiO. I utredningen inngår det bl.a. forslag til organisering av sikkerhetsarbeidet ved UiO. Den vil bli lagt fram for universitetsstyret til behandling. Fakultetet avventer avklaring av ansvarsfordeling mellom enheter/nivåer før beredskapsøvelser iverksettes. Brannøvelser gjennomføres jevnlig.
- Fakultetet vil sammen med MN-fakultetet arbeide for utvikling av et e-læringsprogram om HMS for studenter. Dette vil synliggjøre og dokumentere HMS-opplæringen som gis studentene. Det søkes støtte fra Norgesuniversitetet til prosjektet.
- Fakultetets arkiv fyller ikke kravene i arkivloven. Oppgradering av arkivet vil generere kostnader for fakultetet.

52/14 Orientering om Oslo 2014

Ingrid Os orienterte.

- [orientering \(pdf\)](#)

53/14 Eventuelt

Frode Vartdal og Kristin Hegge orienterte om følgende studentundersøkelser:

- [studentenes helse- og trivselsundersøkelse \(pdf\)](#)
- kandidatundersøkelsen
- studiebarometeret (NOKUT)

Generelt kommer fakultetet svært godt ut i alle undersøkelsene, sammenlignet med andre fakulteter/enheter. Det er likevel grunn til å se nærmere på noen enkeltresultater for å finne ut hva som ligger bak resultatene og hva som kan gjøres for å forbedre.

Referat fra IDF-møte ved Det medisinske fakultet, UiO

Tirsdag 2.12.2014 kl. 9 i møterommet Hippokrates i fakultetssekretariatet, Sogn Arena, 2. etasje, Klaus Torgårds vei 3

Til stede:

Vigdis Bjerke (FF), Belinda Eikås Skjøstad (FF), Deborah Arnfinsen (Parat), Christer Wiik Aram (Akad), Haneef Awan (Akad), Espen Lyng Andersen, Knut Tore Stokke (sak 2), Kristen Heggen, Mette Langballe, Unn-Hilde Grasmø-Wendler, Astrid Holø (referent)

Sak 1	<p>Saker til fakultetsstyrets møte 16. desember 2014</p> <p>Styresak 59/14 Etablering av Senter for helseutdanning Studiedekan Kristin Heggen redegjorde.</p> <p>Akademikerne spurte om det vil bli knyttet faste administrative stillinger til senteret. Det ble svart at i første omgang vil nåværende administrativt tilsatte bli knyttet til senteret på prosjektbasis. På sikt kan det være ønskelig med faste stillinger.</p> <p>Forskerforbundet (FF) spurte hvem som skal styre hvilke administrative ressurser som til enhver tid skal knyttes til senteret på prosjektbasis. Det ble svart at man fra senterets side vil henvende seg til fakultetsledelsen vedr behov for dette, og fastansatte vil eventuelt trekkes inn i de enkelte prosjektene ved behov.</p> <p>Parat spurte om hvordan grenseoppgangen og ansvarsområder i forhold til programledere og programråd vil være. Det ble svart at det er programmene selv som skal fremme ønsker om utredninger eller evalueringer.</p> <p>Unn-Hilde Grasmø-Wendler spurte om det er tenkt erstatning for professor i medisinske pedagogikk som har sluttet. Det ble svart at man avventer dette inntil videre, da det er behov for en spesiell kombinasjon av kompetanse (IT, pedagogikk, medisin) som man ved gjennomgang av nettverk tror er vanskelig å finne. På sikt er det ønskelig å finne en person med relevant kompetanse.</p> <p>På spørsmål ble det opplyst at man tar sikte på oppstart fra 1.1.2015. Senteret får ingen faste lokaler, men vil operere med basis i ulike miljøer på fakultetet tilpasset de enkelte prosjektene.</p> <p>Styresak 60/14 – Tilleggsbevilgning til Senter for immunregulering Mette Langballe redegjorde for saken.</p> <p>FF spurte om de to aktuelle sentrene som er omtalt i saken samarbeider. Det ble svart at så ikke er tilfelle. Sentrene arbeider innen forskjellige forskningsfelt.</p> <p>For øvrig ingen kommentarer eller spørsmål til saken.</p> <p>Styresak 61/14 – Årsplan 2015-2017 Unn-Hilde Grasmø-Wendler redegjorde for prosess omkring årsplan. Neste steg vil være at seksjonene utarbeider handlingsplaner for gjennomføring av de forskjellige tiltakene.</p>
-------	---

Referat fra IDF-møte ved Det medisinske fakultet, UiO

På spørsmål fra **Parat** redegjorde Mette Langballe for hvordan noen av tabellene skulle forstås, bl.a. knyttet til studiepoeng og studentutveksling.

For øvrig ingen kommentarer eller spørsmål til saken.

Styresak 62/14 – Regnskap

Espen Lyng Andersen redegjorde for regnskap pr. 30.9.2014.

Det var ingen spørsmål eller merknader til regnskapet.

Styresak 63/14 - Forslag til eksterne styremedlemmer 2015-2018

Det var ingen spørsmål eller kommentarer, utover at det ble bemerket at det ser ut til å være spennende nye kandidater.

Styresak 64/14 - Rekrutteringsform for ledere og type styringsorgan ved fakultetet

Akademikerne, FF og Parat var omforent om følgende:

- Tjenestemannsorganisasjonene mener saken bør utsettes pga manglende involvering og drøftinger.
- Det er ønskelig med en tydeligere konsekvensanalyse med tanke på betydning for fakultetet.
- Det pågår en prosess initiert av universitetsstyret omkring samme tema, og det er ingen grunn til at fakultetet skal forhaste seg med denne saken. Fakultetets behandling av saken bør følge universitetsstyrets tidsskjema og saksgang. Man støtter innspill fra instituttene om at det bør brukes mer tid på saken.

Styresak 65/14 Arbeidstid for professor II

Mette Langballe redegjorde for saken.

Det var ingen spørsmål eller merknader til saken.

Styresak 68/14 Orientering om lesesalsplasser ved Medisinsk bibliotek

Unn-Hilde Grasmø-Wendler orienterte. Etter en kampanje blant studentene som ønsket at 12. semesterstudentene skal ha egen lesesal tilknyttet biblioteket, innkalte fakultetsledelsen de kulltillitsvalgte til møte. Saken løses nå ved at en PC-stue tilknyttet Ferdighetssenteret blir omgjort til lesesal for sisesemsterstudenter. Øvrige studenter oppfordres til å bruke lesesalsplasser ved Domus Medica, og det er tatt initiativ til at disse skal pusses opp.

Det ble bemerket fra **FF** at dette synes å være en god løsning.

Styresak 69/14 HMS-saker

Det har vært gjennomført ARK-undersøkelser ved Klinmed og Helsam. Man vil komme tilbake med nærmere orientering om dette.

Referat fra IDF-møte ved Det medisinske fakultet, UiO

Styresak 70/14 Orientering om Oslo2014

Innføring av ny studieplan går etter planen. Eksamen på modul 1 er gjennomført med gode resultater.

Styresak 71/14 Resultater fra fakultetets prosjekt Internt handlingsrom (IHR)

Unn-Hilde Grasmø-Wendler redegjorde. Hun trakk spesielt student-app utviklet ved Medfak til erstatning for oppmøtehefter som et svært vellykket effektiviseringstiltak.

Parat spurte om sentralt IHR er avsluttet. Det ble svart at det fremdeles pågår arbeid med nærhetsmodellen. **Akademikerne** supplerte med at det pågår arbeid med tanke på 5-6 av målene i IHR.

Styresak 72/14 – Resultater av valg til fakultetsstyret

Akademikerne bemerket at valgdeltakelsen ikke var dårlig, noe som tyder på at universitetsdemokratiet fungerer.

Parat mente det var skuffende lav valgdeltakelse blant administrativt tilsatte og lurte på om det kunne ha sammenheng med at de kun har en representant til styret.

Mette Langballe som er i valgstyret og har arbeidet med valg i mange år, mente deltakelsen ikke var spesielt lav i denne gruppen, og at valgdeltakelsen erfaringsmessig varierer noe, bl.a. avhengig av saker/aktiviteter som til enhver tid pågår ved fakultetet.

Det var ingen spørsmål eller merknader til øvrige saker til fakultetsstyret.

Dekani fullmakt - oppnevning av bedømmelseskomité					Tømt av Astrid Holø 6.10.2014
Dato	Tittel	Navn	Sted	Avhandlingstittel	Bedømmelseskomité (leder av komitén i fet)
01.10.2014	cand.san.	Merete Lyngstad	HELSAM	Bridging the Gap – Electronic Messaging between Home Health Care and General Practitioners	Professor Ove Hellzén, Mittuniversitetet, Sundsvall, Sverige; Førsteamanuensis Johanne Alteren, Universitetet i Nordland; Professor Elin Olaug Rosvold, HELSAM
03.10.2014	cand.polit.	Merete Ellingjord-Dale	IMB	Breast cancer susceptibility genes and life style factors for mammographic density.	Professor Susan E. Hankinson, University of Massachusetts Amherst, USA; Professor Pål Richard Romundstad, NTNU; Professor Anne Cathrine Staff, Klinmed
03.10.2014	M.Sc.	Tanima Sengupta	Biotek	Chemical genetic studies in Caenorhabditis elegans reveal genome dynamics as key factor in response to chemotherapeutic agents	Associate Professor Michael D Wyatt, University of South Carolina, USA; Principal Investigator Carina Holmberg-Still, University of Helsinki, Finland; Professor Arne Klungland, IMB
07.10.2014	Cand.scient.	Kaja Lund	Klinmed	Aspects of the epithelial-to-mesenchymal transition in carcinoma cancer. Studies in pancreatic cancer cell lines.	Dr. med. Christina Scheel, German Research Center for Environmental Health (GmbH), Neuherberg, Tyskland; Professor Thorarinn Gudjonsson, Landspítali-University Hospital, Reykjavík, Island; Professor Iver Langmoen, Klinmed
07.10.2014	Cand.scient.	Espen Svendsen Gjevestad	Klinmed	Comparative effects of lifestyle intervention, low calorie diet and bariatric surgery on weight loss and arterial stiffness. Non-randomized clinical trials including treatment seeking morbidly obese patients	Professor Peter M. Nilsson, Lunds universitet, Lund, Sverige; Førsteamanuensis Solfrid Bratland-Sanda, Høgskolen i Telemark; Førsteamanuensis Gudmund Nordby, HELSAM
08.10.2014	M.Sc.	Patrick Christian Gueswende Ilboudo	HELSAM	Abortion in Burkina Faso: key determinants, costs, and consequences	Professor Vibeke Rasch, Odense University Hospital, Odense, Danmark; Professor Bjarne Robberstad, Universitetet i Bergen; Førsteamanuensis Eline Aas, HELSAM
10.10.2014	Cand.med.	Hilde Apold	Klinmed	Modifiable Risk Factors for Severe Osteoarthritis in the Hip and Knee	Professor Stefan Lohmander, Lund University Hospital, Lund, Sverige; Afdelingslæge Alma Bečić Pedersen, Aarhus University Hospital, Aarhus, Danmark; Professor Olav Reikerås, Klinmed
14.10.2014	Cand.med.	Anders Hodt	Klinmed	Left ventricular regional rotation in healthy humans - echocardiographic speckletracking studies at rest and during reduced preload by lower body negative pressure technique in healthy humans.	Professor Lars-Åke Brodin, KTH, Huddinge, Sverige; Forsker Charlotte Björk Ingul, NTNU; Professor Vidar Søyseth, Klinmed
15.10.2014	Cand.med.	Elen Gjevik	Klinmed	Psychiatric comorbidity in children with autism spectrum disorder – from genes to clinical characteristics	Seniorforsker Søren Dalsgaard, Aarhus Universitet, Aarhus, Danmark; Postdoktor Maj-Britt Posserud, Regionalt kunnskapssenter for barn og unge, Bergen; Professor Erik Falkum, Klinmed
22.10.2014	Cand.med.	Knut Håkon Hole	Klinmed	Magnetic resonance guidance for the multidisciplinary management of pelvic malignancies	Professor Lennart Blomqvist, Karolinska Universitetssjukhuset, Solna, Sverige; Førsteamanuensis Karen-Lise Garm Spindler, Aarhus Universitetshospital, Aarhus, Danmark; Professor Kjetil Taskén, Biotek
22.10.2014	M.Ph.	Alina Coman	Klinmed	Social and ethical dimensions of neurotechnologies : Anorexia Nervosa as a case study	Professor Anders Nordgren, Linköpings universitet, Linköping, Sverige; Docent Per Johnsson, Lunds universitet, Lund, Sverige; Førsteamanuensis Hilde Bondevik, HELSAM
21.10.2014	Cand.med.	Ingvild Tronstad Moe	Klinmed	Investigations on Signalling Pathways and Functions of CCN2 in The Heart	Professor Risto Kerkelä, University of Oulu, oulu, Finland; Professor Kirsti Ytrehus, Universitetet i Tromsø; Professor Bente Evy Halvorsen, Klinmed
28.10.2014	Cand.med.	Silvia Rollefstad	Klinmed	Novel results from cardiovascular prevention in patients with inflammatory joint disease	Professor John J.P. Kastelein, University of Amsterdam, Nederland; Associate Professor Cynthia S. Crowson, Mayo Clinic, Rochester, USA; Professor Torbjørn Omland, Klinmed
28.10.2014	Cand.med.	Elisabeth Astrup Strand	Klinmed	Inflammation in rickettsial infections – Role of Wntsignaling and innate immunity in Mediterranean fever and scrub typhus	Førsteamanuensis Bjørn Blomberg, Universitetet i Bergen, Førsteamanuensis Helge Røsjø, Klinmed, Professor Tone Tønjum, Klinmed
29.10.2014	MD	Irena Jakopanec	HELSAM	What you love might kill you. Epidemiology, time trends and risk factors for sexually transmitted infections among men who have sex with men in Norway, 1992-2013	Professor Jeffery D. Klausner, University of California, USA; Senior Lecturer Anders Blaxhult, Karolinska Institutet, Sverige; Professor Signe Agnes Flottorp, HELSAM
29.10.2014	M.Phil.	Meselu Taye Kebede	HELSAM	Young women and induced abortion in Ethiopia a qualitative study on sexuality, stigma and silence	Universitetslektor Vanja Berggren, Lund University, Lund, Sverige; Professor Karen Marie Moland, Universitetet i Bergen; Professor Per Hjortdahl, HELSAM
31.10.2014	M.Sc.	Øystein Sørensen	IMB	Rank and Measurement Error Modeling for Robust Genomic Inference	Professor John Staudenmayer, University of Massachusetts, USA; Professor Jukka Corander, University of Helsinki, Finland; Professor Giske Ursin, IMB
31.10.2014	Cand.med.	Einar Servoll	Klinmed	Radical Prostatectomy in Aust-Agder County, Norway 1985 - 2010	Professor Peter Iversen, Rigshospitalet, København, Danmark; Førsteamanuensis Helena Bertilsson, St. Olavs Hospital HF, Trondheim; Førsteamanuensis Torill Sauer, Klinmed
03.11.2014	MD	Vuk Palibrk	Klinmed	Molecular and pathophysiological functions of promyelocytic leukemia protein	Group leader Rosa Bernardi, San Raffaele Scientific Institute, Milan, Italia; Professor Hrvoje Miletic, Universitetet i Bergen; Professor Philippe Collas, IMB
04.11.2014	M.Sc.	Elin Børøsund	Klinmed	Aspects of uptake, use and effectiveness of eHealth interventions for selfmanagement support and patient-provider communication	Professor Anna Ehrenberg, Högskolan Dalarna, Falun, Sverige; Professor Rolf Wynn, Universitetet i Tromsø; Professor Kåre Birger Hagen, HELSAM

Dato	Tittel	Navn	Sted	Avhandlingstittel	Bedømmelseskomité (leder av komitén i fet)
04.11.2014	Cand.med.	Marianne Westberg	Klinmed	On prosthetic joint infections — treatment and prevention	Overlege Anna Stéfansdóttir, Skånes universitetssykehus Lund, Malmö, Sverige; Overlege Jan-Erik Berdal, Akershus universitetssykehus HF; Professor Peter Gaustad, Klinmed
04.11.2014	M.Sc.	Gro Gujord Tangen	HELSAM	Mobility and cognition in patients with cognitive impairment and Alzheimer's disease	Universitetslektor Erik Rosendahl, Umeå Universitet, Umeå, Sverige; Førsteamanuensis Claudia Rodriguez-Aranda, Universitetet i Tromsø; Professor Jørund Straand, HELSAM
06.11.2014	M.Sc.	Julia Robertson	Klinmed	The involvement of 5-Hydroxymethylcytosine in Two DNA Metabolism Pathways: Transcription and double stranded DNA Breaks	Professor Primo Leo Schär, University of Basel, Sveits; Professor Eva Sjøttem, UiT The Arctic University of Norway; Professor Knut Tomas Dalen, IMB
31.10.2014	M.Sc.	Karin Magnusson	HELSAM	Hand osteoarthritis, pain and body weight. Associations and potential mechanisms	Professor George Peat, Keele University, UK; Professor Helgi Jonsson, Landspítalinn University Hospital, Island; Professor Elin Olaus Rosvold, HELSAM
07.11.2014	M.Sc.	Johan Sternemalm	Klinmed	Functional characterization of CSPP1 proteins and their evaluation as biomarkers in breast cancer	Professor Tim Stearns, Stanford University Medical School, USA; Associate Professor Rachel Giles, University Medical Center Utrecht, Nederland; Professor Karl-Johan Malmberg, Klinmed
10.11.2014	Cand.med.	Aron Adelled	Klinmed	Long-term Functional and Radiological Outcome after Displaced Sacral Fractures	Consultant Timothy John Sloan Chesser, Southmead Hospital, Bristol, UK; Head of Clinic Kjell Matre, Haukeland University Hospital; Associate Professor Kjersti Storheim, Klinmed
06.11.2014	cand.med., cand.jur.	Just Haffeld	HELSAM	Globalization and Governance: Comparing Realist and Constructivist Theories of Normative Reasoning in Global Health. Exemplified and conceptualized through emerging global health governance concepts, especially the idea of a Framework Convention on Global Health	Editor-in-chief Richard Horton, Lancet, UK; Professor Ilona Kickbusch, Bern, Sveits; Professor Jan Helge Solbakk, Helsam
13.11.2014	M.Phil.	Henning Pettersen	Klinmed	Erfaringer med rusmiddelbruk og oppsøkende behandling hos personer med psykoselidelse	Centerleder Vibeke Asmussen Frank, Aarhus University, Aarhus, Danmark; Professor Marit Borg, Høgskolen i Buskerud; Professor Jan Ivar Røssberg, Klinmed
12.11.2014	M.Sc.	Hanne Arenberg Askautrud	Klinmed	Studying breast cancer <i>in vitro</i> and <i>in vivo</i>	Professor Lars A. Akslen, Universitetet i Bergen; Professor Per Ø. Enger, Universitetet i Bergen; Professor Kristin Austlid Tasken, Klinmed

Dekani fullmakt - godkjenning av enstemmig komitéinnstilling**Tømt av Astrid Holø 6.10.2014**

Dato - Innstilling godkjent	Kandidatens tittel	Kandidatens navn	Enhet
10.10.2014	cand.med.	Ida Neergård Sletten	Klinmed
13.10.2014	cand.psychol.	Hege Therese Størksen	Klinmed
17.10.2014	cand.med.	Espen Berner	Klinmed
15.10.2014	cand.med.	Anne Charlotte Brun	Klinmed
23.10.2014	M.A.	Ida Frugård Strøm	Helsam
28.10.2014	cand.med.	Milan Spasojevic	Klinmed
28.10.2014	cand.med.	Ewa Pomianowska	Klinmed
29.10.2014	cand.med.	Kristin Victoria Tunheim Engebretsen	Klinmed
04.11.2014	cand.med.	Roy Bjørkholt Olsen	Klinmed
04.11.2014	cand.med.	Marie Cecilie Paasche Roland	Klinmed
19.11.2014	cand.psych.	Gudmundur Skarphedinsson	Klinmed
10.11.2014	cand.med.	Ingrid Ylva Natasha Haig	Klinmed
28.10.2014	M.Sc.	Dawit Shawel Abebe	Klinmed
27.10.2014	bioingeniør	Trude Aspelin	Klinmed
21.10.2014	M.Sc.	Silje Halvorsen Sveaas	Klinmed
21.10.2014	cand.med.	Synne Jenum	Klinmed
21.10.2014	cand.med.	Anne Pernille Ofstad	Klinmed
29.09.2014	cand.med.	Ulla Randen	Klinmed
26.09.2014	cand.med.	Ingvil Krarup Sørbye	Klinmed
20.10.2014	cand.med.	Leiv Otto Watne	Klinmed
27.10.2014	M.Sc.	Øystein Skare	Klinmed
24.10.2014	cand.med.	Eline Bredal Furenes	Klinmed
04.11.2014	M.Sc.	Jonas Paulsen	Klinmed
06.11.2014	M.Sc.	Lill Monica Drivdal	IMB
11.11.2014	cand.med.	Sara Reinvik Ulmoen	Klinmed
18.11.2014	M.Sc.	Martine Müller Kloster	IMB
21.10.2014	MD	Anna-Maria Hoffmann-Vold	Klinmed
04.11.2014	M.Sc.	Sandra Jernström	Klinmed
31.10.2014	M.Phil.	Emily Burger	Helsam
03.11.2014	Kandidat i sykepleievitenskap	Grete Breievne	Helsam
20.10.2014	MPH	Elisabeth Jeppesen	Klinmed
27.10.2014	M.Sc.	Pia Cecilie Bing-Jonsson	Helsam

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: **Forslag til etablering av et Senter for helseutdanning**

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Kristin Heggen/Ingrid Os

Arkivsaksnummer:

Vedlegg:

Møtedato: 16.12. 2014

Bakgrunn:

Det medisinske fakultet har en omfattende portefølje av utdanningsprogrammer med

- profesjonsstudiet i medisin
- 9 masterprogrammer
- 1 bachelorprogram
- 1 stort PhD-program
- implementering av et post-doc program

Det forventes at fakultetet vil få helt sentrale og omfattende oppgaver i den teoretiske undervisningen i forbindelse med den nye spesialistutdanningen for leger. Flere av programmene gjennomgår større endringsprosesser. Revisjonen av medisinutdanningen (Oslo 2014) er den mest omfattende og vil kreve systematisk oppfølging i årene som kommer.

Det er store og krevende helse- og utdanningspolitiske reformer som legger premisser for samtlige av fakultetets utdanninger. Det stilles krav og forventninger til utdanningene om å gi fremtidens profesjonsutøvere motivasjon og kompetanse for å jobbe på nye måter (tverrprofesjonelt), med utvidet bruk av teknologi, med god forståelse for det multikulturelle, forbyggende helsearbeid, og interesse og evne for å bidra i forhold til demografiske endringer i befolkningen (særlig økende andel eldre).

Innenfor feltet utdanning, undervisning og læring skjer det en omfattende utvikling ikke minst gjennom bruken av ny teknologi, og det er i stigende grad et åpent internasjonalt kunnskapsmarked. Fakulteter (schools) som tilbyr medisin og helseutdanninger ved ledende universiteter har de siste 20 årene bygget opp sentere innen helseutdanning. Dette gjelder eliteuniversitetene i USA (Harvard, Stanford etc), flere nordiske (KI, Århus og Turku) og våre samarbeidspartnere University of Melbourne, Australia og Stellenbosch University, Faculty of Health Sciences. De to sistnevnte arbeider med forskning og systematisk oppfølging og ikke minst utvikling av utdanningsprogrammene og læringsmetoder. Slike utdanningsentre er sentrale i kvalitetssikringen og heving av kvaliteten på studieprogrammene. Data om studiekvalitet benyttes i forskning og publiseres internasjonalt.

Sentrene er organisert ulikt ved de forskjellige universitetene, men har det til felles at de er tett knyttet til primærvirksomheten. De siste årene er det fokusert på fagområdene helsepedagogikk, læring og teknologi i utvikling og kvalitetssikring av studieprogrammene. Krav om kliniske ferdigheter er økende (skyldes delvis nye autorisasjonsregler), dette krever andre læringsmetoder og evalueringsformer som må følges opp. Bemanning og kompetanse innen et senter vil være tverrfaglig i betydningen at de som arbeider i senteret har spisskompetanse innen medisin/helsefag, informatikk og/eller pedagogikk/læring.

Vårt eget foreslåtte Senter for helseutdanning vil monitorere og evaluere fakultetets utdanningsprogrammer. Videre vil enheten være sentral i utvikling av programmene,

fornyelse av læringsformer, evalueringsformer og bruk av ny teknologi. Dette samt kunnskap om studiekvalitet, vil gi grunnlag for forskning i helsepedagogikk. Evalueringer av egne utdanningsprogrammer skal følges forpliktende opp, og systematiske tilbakemeldinger fra studentene vil bli en viktig del av forskningsarbeidet. De nasjonale evalueringene slik som det nyetablerte Studentbarometeret initiert av NOKUT, er for grovmaskede til at de uten videre kan omsettes i lokale tiltak for å utvikle studie- og læringskvaliteten.

Omfattende og viktige deler av våre utdanningsprogrammer er knyttet til kliniske læringsarenaer. Det å videreutvikle og styrke allianser og samarbeidsmåter med OUS og Oslo kommune blir vesentlig. OUS og Oslo kommune har læringsarenaer som er viktige i helseutdanningen, bl.a. i kunnskapsoverføring mellom helsepersonell, men ikke minst i tverrprofesjonelt samarbeid. Muligheten til å kartlegge kunnskapstranslasjon mellom ulike personellgrupper og mot pasientgrupper er sentral, og den forskningen vil kunne bidra med relevant kunnskap i realisering av Samhandlingsreformen.

Det er nødvendig å heve lærernes pedagogiske kompetanse, og øke interessen blant de vitenskapelige ansatte for undervisningsrelaterte områder. Dette gjelder også bruk av teknologi i undervisning. Nettverksbygging med andre utdanningsenheter vil bidra til å styrke lærernes kompetanse ytterligere, men også sikre oss at utdanningene er på høyde og i samsvar med det skjer ved andre universitet nasjonalt og internasjonalt («bench-marking»).

Fakultetet har etablert en velfungerende seksjon for medisinsk informatikk som ligger direkte under fakultetsledelsen. I juni 2013 ble det tilsatt en professor i medisinsk pedagogikk. Knyttet til disse ressursene ønsker nå fakultetet å etablere et senter for helseutdanning. Enhetens kjernekompetanse bør bestå av medisinsk og helsefaglig kompetanse, samt kompetanse innen pedagogikk og informatikk.. Profesjonsutøvelse i medisin/helsefag skjer i dag innenfor avanserte sosiale og teknologiske infrastrukturer. Derfor vil studiene måtte preges av læring i teknologirike omgivelser. Teknologien har i dag sterk innflytelse på selve kunnskapsformidlingen og læringsprosessene – og oppfølging av dette vil være sentralt for senteret.

Mål og forutsetninger:

Målet er å etablere et senter som skal ha utvikling og forskning med relevans for fakultetets utdanninger. Enheten skal organisatorisk ligge direkte under fakultetsledelsen.

Enheten bør være fleksibel, dvs med en liten fast stab og prosjekt-baserte tilknytninger. Den faste staben bør være på ca. 6-7 personer (faglige (3), tekniske (2) og administrative (1), samt 3-4 midlertidige stillinger (stipendiater og post doc). Andre av fakultetets ansatte bør kunne være tilknyttet enheten i en stillingsbrøk i bestemte perioder der de arbeider med utviklingsarbeid eller forskningsprosjekter. Ved å ha prosjektorganisering som den mest sentrale arbeidsform kan man ta hånd om den variasjonen i volum og kompleksitet som oppgavene vil innebære. Faglig revisjon og utvikling av studieprogrammer vil være en oppgave som er knyttet til enheten. Enheten bør evalueres regelmessig i samarbeid med ledelsen ved fakultetet. I senteret kobles ulike fag- og forskningsområder sammen.

I den første fasen av senterets virksomhet vil tre områder bli særlig prioritert.

- Tett oppfølging av endring/utvikling av egne studieprogrammer.

- Strukturendringer i masterprogrammene for å øke synergier og fleksibilitet.
- Utfordringer knyttet til de helse- og utdanningspolitiske krav og forventninger
- Følgforskning som sikrer systematiske evalueringer og kunnskapsutvikling

FRAMDIFTSPLAN

1. Generelt

1.1 Bidra til fornyelse av utdanningene i tråd med helse- og utdanningspolitiske mål
Frist: Løpende

1.2 Monitorere internasjonale trender for nye undervisning- læringsformer og innholdsstrukturering
Frist: Løpende

1.3 Organisere et faglig forum (læring og teknologi i medisin/helse), der blant annet studiedekanene og utdanningslederne ved de tre instituttene delta
Frist: Våren 2015

1.4 Veiledning av post doc, phd, master og andre studenter som skriver oppgaver innen senterets kunnskapsområde
Frist: Løpende

1.5 Studiekvalitetsarbeid, med utvikling av kartleggingsverktøy og instrumenter for evaluering av studiekvalitet
Frist: Løpende

2. Utvikling av evalueringsformer

2.1 Utvikling av forskningsdesign og strategier for oppfølging og evaluering alle fakultetets studieprogrammer, emner etc.

Frist: Løpende

2.2 Utvikling av systemer for å sikre kontinuerlig forbedring av kvaliteten (reliable og valide målinger) på studentenes kunnskapsnivå

Frist: Oppstart med tilsetting av postdoktor våren 2015

2.3 Pilotering av nasjonale eksamen i medisinstudiet

Frist: Våren 2016

3. Utvikling av utdanningsteknologi

3.1 Design av e-læringsomgivelser (simulering, animasjoner, etc)
Løpende

3.2 Nye teknologiske virkemidler for evaluering av kliniske ferdigheter
Pilotprosjekt planleggingsstart våren 2015

Frist for implementering: Våren 2016

3.3 Bruk av nye elektroniske virkemidler i anatomiundervisningen
Pilotprosjekt - planlegging høsten 2015

Frist for implementering: Våren 2016

3.4 Bruk av ultralyd i medisinerundervisningen
Pilotprosjekt høsten 2015
Frist for implementering: 2016

Styringsgruppe

- De to utdanningsdekanene
- Professor i medisinsk informatikk
- De tre utdanningslederne
- Leder av studieseksjonen

Evaluering av senteret

Senteret evalueres løpende av ledelsen ved fakultetet. Dette kan gjøres i form av årsplan der prosjekter og oppgaver defineres/utformes. Ledelsen vil ta initiativ til en ekstern evaluering etter noen år.

Ressurser og innfasing av senteret

Prodekan for bachelor- og masterstudiene skal lede senteret som del av studiedekanjobben, og i tett samarbeid med prodekan for medisinstudiet og professor i medisinsk informatikk. På sikt vil det ansettes professor i medisinsk pedagogikk som skal lede for senteret. Innfasing av senteret vil skje over tid, tid, initialt med tilsetting av én postdoktor, finansieres i 2015 av ubrukte midler fra stillingen i medisinsk pedagogikk (professorat) og startpakken. Dette utgjør vel 1.1 million kroner. I tillegg er det gitt en tilleggsbevilgning på kr 307 000 til studiekvalitet i 2014 som er tildelt fagområdet. Dette vil løse den finansielle utfordringen i 2015. I tillegg vil studiedekan for bachelor- og masterstudiet benytte sin tildelte postdoktor inn i arbeidet med senteret, og studiedekan for medisinstudiet vil bruke tildelt postdoktor (25 %) spesifikt i arbeid med nye teknologiske virkemidler i læring og evaluering i medisinstudiet.

Ved en inkurie ble ikke stillingene til professoratet i medisinsk pedagogikk og startpakken til stillingen videreført i budsjettet for 2015. Disse midlene var tenkt videreført, men omdisponert, inn i etableringen av senteret. Fakultetsledelsen ønsker å legge inn de samme ressursene i 2016, som falt ut ved en inkurie i 2015.

Det forventes at det vil innhentes eksterne midler til senteret for å finansiere ytterligere aktivitet i fremtiden.

Forslag til vedtak:

Det medisinske fakultetsstyret vedtar etablering av et Senter for helseutdanning.

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: Tilleggssak til Fordeling 2015

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Mette Groseth Langballe

Arkivsaksnummer: 2014/6236

Møtedato: 16. desember 2014

Tilleggssak Fordeling 2015 – Kompensasjon til Centre for Immune Regulation

I 2007 ble Centre for Immune Regulation (CIR) etablert som et senter for fremragende forskning, finansiert av Norges forskningsråd. Senteret ble ved midtveisevalueringen vurdert til å være «exceptionally good» av den internasjonale evalueringskomiteen og ble videreført med ny periode fra 2012. Senteret får sin siste NFR-bevilgning i 2016.

Samme år ble Center for cancer biomedisin (CCB), som også er et senter for fremragende forskning, opprettet. Også dette senteret ble midtveisevaluert til «exceptionally good» og videreført en ny periode.

De to sentrene har valgt ulik tilhørighet, CIR er lagt under universitetet og CCB er delvis lagt under Oslo universitetssykehus. Som kjent har de to institusjonene ulike rammebetingelser for den eksternt finansierte virksomheten, noe som kan oppleves som urettferdig.

I første senterperiode hadde CIR 14 % overhead på SFF-prosjektet. I andre senterperiode er overheaden satt til 24 %. CIR mottar årlig ca 11 millioner kroner fra Norges Forskningsråd, hvorav i underkant av 2 mill kroner overføres til samarbeidspartnere ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet. Overheaden utgjør litt i underkant av én million kroner årlig.

CIR har ved flere anledninger tatt opp problemstillingen om ulike rammebetingelser med fakultetsledelsen, og fakultetsledelsen foreslår derfor at CIR får kompensert for overheadkostnaden fra og med senterets andre periode. Dette vil totalt utgjøre 4,5 millioner kroner for hele perioden.

Forslag til vedtak:

Center for immunregulation (CIR) gis en årlig kompensasjon for overheadkostnader på kr 0,9 mill i en 5-års periode. Totalt kr 4,5 mill.

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: Årsplan 2015-2017

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Mette Groseth Langballe

Arkivsaksnummer: 2014/11497

Vedlegg: Forslag til Årsplan 2015-2017

Møtedato: 16.september 2014

Årsplan 2015-2017

Årsplanen er rullerende, med årlig revidering. Som i UiOs årsplan skal det velges ut en hovedprioritering hvert år. For årene 2015 og 2016 har UiO valgt henholdsvis Tverrfaglighet og Lærings- og arbeidsmiljø som hovedprioriteringer.

Det er ikke gjort store endringer i årsplanen ved denne revideringen. Det er forsøkt å gjøre årsplanen enklere å lese, ved å ta ut alle henvisningene til UiOs strategi- og årsplan og fakultetes strategiplan. Tiltakene har blitt mer konkrete og det er tydeliggjort hvem som er ansvarlig for gjennomføringen og oppfølging av tiltakene.

Senter for helseutdanning er et nytt tiltak som krever budsjettmessig avsetning. Ellers er det ingen endringer som vil kreve endringer i budsjettfordelingen.

Det er også lagt inn forslag til måltall på de seks indikatorene. Måltallene har fremkommet ved innspill fra instituttene, til motsetning til tidligere, hvor målene er satt av universitets- og fakultetsstyret.

Det legges opp til at Årsplan 2016-2018 vil bli behandlet samtidig med budsjettfordelingen for 2016, og med større involvering fra instituttene.

Forslag til vedtak:

Fakultetsstyret slutter seg til den foreslåtte årsplan for 2015-2017.

Årsplan 2015-2017 – Det medisinske fakultet

STRATEGIER OG VERDIER

Et åpent, handlekraftig og lærende fakultet

Ledelse og administrasjon av fakultetet skal være tydelig, åpen og inkluderende med en handlekraftig kultur, der alle tiltak skal være faktabaserte, forpliktende og etterprøvbare. Fakultetet skal tilstrebe en lærende kultur, der så vel organisasjon som den enkelte medarbeider kontinuerlig utvikler seg.

Utdanning og forskning

Samvirke mellom forskning og utdanning skal være et bærende prinsipp i strategiske valg som fakultetet tar, da det her er en gjensidig avhengighet. Studiene og studiekvaliteten skal utvikles for å gjøre studentene til kunnskapsrike, reflekterte og etisk bevisste helsearbeidere, som senere i livet skal kunne takle nasjonale og internasjonale krav til god yrkesutøvelse. Fakultetet vil styrke utdanningsledelsen og organiseringen av studiene for å opprettholde og videreutvikle den høye standarden i alle studieprogram. Fakultetet skal drive en mål- og kvalitetsbevisst rekruttering, utdanning og veiledning av stipendiater, der doktorgradskandidater etter endt forskerutdanning blir attraktive arbeidstakere. Fakultetet skal videreutvikle forskningskvaliteten ved å bidra til å skape forskningsgrupper og forskningsklynger som er robuste nok til å skape forskning på et høyt nivå, samt ved å lage insitamenter for å publisere i tidsskrifter av særlig høy kvalitet.

Internasjonalisering

Internasjonalisering skal være tett integrert i all forskning og utdanning som skjer på fakultetet. Forsknings samarbeid rettet mot forskningsmiljøer i høyinntektsland skal i hovedsak drives av fagmiljøene. Institusjonelt samarbeid innen forskning og utdanning skal skje med et begrenset antall internasjonale partnere, for å oppnå større tyngde i disse satsingene og bli mer synlige i de institusjoner vi samarbeider med.

Innovasjon

Innovasjon ved fakultetet skal være tuftet på forskning og samhandling med relevante aktører. Innovasjon skal drives i nært samarbeid med våre universitetssykehus og Oslo kommune, samt med andre fakulteter ved UiO.

Formidling og samfunnsoppdrag

Fakultetet og våre forskere er forpliktet til å formidle den betydelige kunnskap som våre fagmiljøer besitter, og studentene skal oppfordres til å delta i samfunnsdebatten. Formidlingen skal rettes mot den brede offentlighet, brukere og pasienter, myndigheter, næringsliv og frivillige organisasjoner. Fakultet, studenter og fagmiljøer skal på en fri og

uavhengig måte støtte opp under samfunnsgagnlig arbeid, der man har særlige forutsetninger for å bidra.

Organisasjon, ledelse og rekruttering

Fakultetsledelsen vil videreutvikle den nye organisasjonen som ble implementert i 2010, med vekt på etablering av tydelige rapporteringslinjer, håndterlige lederspenn og arbeidsdeling mellom de organisatoriske nivåene. Styrking av lederskap på alle nivåer er en prioritert oppgave for at fakultetet skal nå sine mål. Rekruttering skal understøtte og speile en kontinuerlig fornying og omstilling av fakultetet. Det skal gjennomføres grundige rekrutteringsprosesser for alle typer personell, og de som ansettes skal få god oppfølging for å bli trygge og gode arbeidstakere som er godt kjent med fakultetets strategiske målsetning.

Verdier og normer

All aktivitet ved fakultetet skal tuftes på grunnleggende verdier og normer, som akademisk frihet, sann kunnskap, fri meningsbrytning, etterrettelighet, åpenhet, solidaritet, engasjement, sjenerøsitet og hjelpsomhet.

2. UTDANNING

Fakultetet vil fortsette sin offensive satsing på utdanningskvalitet. Det skal dreie seg om både revisjoner av eksisterende programmer, tiltak for å høyne kvaliteten på innhold i undervisningen og bedre evalueringen av studentenes kompetanse. Vi skal arbeide systematisk mot UiOs 2015 mål om tverrfaglighet og vi skal imøtekomme både helse- og utdanningspolitiske forventninger og krav.

Resultatindikatorer med målsettinger	Resultater			Ambisjoner			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nye studiepoeng per heltidekvalent	48,0	48,3	47,3	49,5	48,7	48,9	49,0
Studentmobilitet-Andel utvekslingsstud.	9,1	8,0	9,4	8 %	9,2	9,7	9,6

Grunnlagsdata for resultatindikatorene	Resultater			Ambisjoner			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Antall utvekslingsstudenter	176	155	187	176	181	192	193
Antall nye studiepoeng	1554	1555	1578	1602	1 591	1 617	1 644
Antall heltidsekvivalenter (høst)	1 941	1 931	2 000	1 977	1 958	1 983	2 013

Tiltak 2.1 Implementere Oslo 2014

Det ble i 2012 vedtatt at studieplanen i medisin skulle revideres. Oslo 2014 implementeres over to akser. For kull som startet fra og med høsten 2014 gjelder ny studieplan. Kull fra og med våren 2012 til og med våren 2014 går fra gammel til ny studieplan når de starter i modul 4 fra og med våren 2015. For at disse studentene skal få fullverdig undervisning er det etablert to overgangsemner, Humanbiologi I (hode/hals/nervesystemet) som gis i forkant av modul 4 og Humanbiologi II (bekken/reproduksjon) tas i tilknytning til modul 6. Modul 1 er revidert og innført fra høsten 2014.

Følgende utrullingsplan for resten av revisjonsperioden er som følgende:

2.1.1 Innføre Modul 4

Modul 4 erstatter 7. semester og inneholder fagene nevrologi, øre-nese-hals, øye, medisinske atferdsfag, allmenntilleggsmedisin, genetik, farmakologi og patologi
Frist: Første halvår 2015

2.1.2 Innføre Modul 2 og Modul 5.

Modul 2 erstatter 3. og 4. semester, og er delt inn i to blokker; humanbiologi og propedeutikk. Humanbiologiblokken inneholder fagene anatomi, fysiologi, medisinsk biokjemi, og ernæringslære, indremedisinske fag, kirurgiske fag og patologi. I tillegg er det plassert et førstehjelpskurs i blokken som arrangeres av anestesilogi. Propedeutikkblokken inneholder fagene propedeutikk, allmenntilleggsmedisin og medisinske atferdsfag, indremedisinske fag og kirurgiske fag.

Modul 5 erstatter dagens 8. semester og inneholder fagene psykiatriske fag, rettsmedisin, farmakologi, allmennmedisin, samfunnsmedisin og medisinsk etikk.

Frist: Andre halvår 2015

2.1.3 Innføre Modul 6

Modul 6 er en engelskspråklig modul og erstatter 9. semester. Modulen inneholder fagene medisinske atferdsfag, allmennmedisin, samfunnsmedisin, medisinsk etikk, barnesykdommer, fødselshjelp og kvinnesykdommer, patologi, genetikk, farmakologi, psykiatri og klinisk biokjemi og fysiologi.

Frist: Første halvår 2016

2.1.4 Innføre Modul 3 og Modul 7

Modul 3 erstatter 5. og 6. semester. Den inneholder fagene medisinske atferdsfag, ernæringslære, allmennmedisin, medisinsk etikk, KloK, anesthesiologi, farmakologi, fysikalsk medisin og rehabilitering, hud- og veneriske sykdommer, immunologi, indremedisinske fag, kirurgiske fag, klinisk biokjemi og fysiologi, medisinsk mikrobiologi, patologi og radiologi. Modul 7 erstatter 10. semester og inneholder fagene samfunnsmedisin, allmennmedisin, KloK, medisinsk etikk, indremedisinske fag og kirurgiske fag.

Frist: Andre halvår 2016

2.1.5 Innføre Modul 8

Modul 8 erstatter 11. og 12. semester og inneholder fagene ernæringslære, medisinske atferdsfag, allmennmedisin, samfunnsmedisin, KloK, medisinsk etikk, indremedisinske fag, kirurgiske fag, anesthesiologi, patologi, psykiatri, radiologi, farmakologi, fysikalsk medisin og rehabilitering, klinisk biokjemi og fysiologi og hud

Frist: Første halvår 2017

2.1.6 Mentorordning

Det planlegges for å innføre en pilot for mentorordningen i løpet av 2015

Frist: Andre halvår 2015

2.1.7 Elektive perioder

Frem til og med våren 2017 brukes de elektive periodene som er avsatt i studieplanen til overgangsundervisning og arbeid med prosjektoppgaven. Elektive emner som skissert i rammeplanen innføres fra og med våren 2017 fra modul 3.

Frist første halvår 2017

Ansvar: Prodekan for medisinstudiet

Tiltak 2.2 Samordning av masterstudiene

Fakultetet ønsker en større samordning av eksisterende masterprogrammer. Hensikten er å utvikle et mer fleksibelt studietilbud, gi studentene større valgfrihet, utnytte ressurser på tvers av eksisterende studieprogrammer og ytterligere styrke den tverrfaglige profilen på masterprogrammene. Tiltak som bygger opp under målsettingen er:

2.2.1 30 studieemner er identifisert som mulig elektive emner ved Institutt for helse og samfunn og tilbys studenter

Frist: Andre halvår 2015

2.2.2 Gjennomgang og utredning av HELSAMS programmer med sikte på en restrukturering som vil lette utveksling av kunnskapsressurser på tvers av dagens eksisterende programmer, styrke tverrfagligheten og gi studentene større fleksibilitet.

Frist: Første halvår 2015.

2.2.3 Tiltak for å øke rekruttering til masterprogrammet i Avansert geriatrisk sykepleie. Vurdere utvidelse av programmet med spesialisering i kronisk sykdom.

Frist: Andre halvår 2015

2.2.4 Søke de utlyste midlene fra Helse- og omsorgsdepartementet til denne type utdanning

Frist: Første halvår 2015

Ansvar: Prodekan for bachelor- og masterstudiene

Tiltak 2.3 Varierte undervisnings- og vurderingsformer, samt bruk av digitalt støttede læringsformer

Fakultetet skal fortsette sin satsing på digitale vurderingsformer av høy kvalitet og videreføre sin opprustning av digital læring, både teknologisk og pedagogisk. Fakultetet skal tydeliggjøre krav til praktiske ferdigheter og legge til rette for mer systematisk opplæring ved Ferdighetssenteret og ved kliniske praksisarenaer. Tiltak som bygger opp under målsettingen og som skal gjennomføres i planperioden er:

2.3.1 Oppstart av digital eksamen i modul 1

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

2.3.2 Oppstart av digital eksamen modul 2

Frist for gjennomføring: Første halvår 2016

- 2.3.3 Nasjonale kompetansekrav i kliniske ferdigheter og klinisk undersøkelsesteknikk
Frist for gjennomføring: Første halvår 2016
- 2.3.4 Planlegge pilot for andre opptakskriterier enn kun karakterer i medisin og ernæring
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 2.3.5 Starte opp med en pilot i teambasert læring i modul 1 og modul 6 i medisinstudiet
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016
- 2.3.5 Opprustning av Ferdighetscenteret
Frist for oppstart: Andre halvår 2016

Ansvar: Prodekan for medisinstudiet

Tiltak 2.4 Senter for helseutdanning

Det skal etableres et senter som skal ha forskning og utvikling med høy relevans for fakultetets egne utdanninger og sørge for kontinuerlige kvalitetsforbedringer. Senteret vil i oppstartsfasen bestå av tre klynger med følgende aktiviteter:

- 2.4.1 Planlegge opplegg evaluering av revisjonsprosessen med medisinerstudiet (Oslo 2014)
Frist for oppstart: Første halvår 2015
Ansvar: Prodekan for medisinstudiet
- 2.4.2 Utvikle samarbeidet med «Centre for Educational Measurement» (CEMO) for å evaluere validitet og reliabilitet av fakultetets evalueringsformer.
Tilsetting av stipendiat/postdoktor
Frist for gjennomføring: Første halvdel 2015
Ansvar: Professor for medisinsk informatikk
- 2.4.3 Kartlegge innovative løsninger i helsesektoren som kan bidra til å realisere samhandlingsreformen (pilot). Det vil si at pasientene «flyter» raskere mellom nivåer og kunnskapen skal i prinsippet følge med. Hva hindrer og stimulerer pasient- og kunnskapsflyt.
Frist for oppstart: Første halvår 2015
Ansvar: Prodekan for bachelor- og masterstudiene
- 2.4.4 Søke Norges forskningsråd om midler til innovasjonsforskning i høyere utdanning (oppfølging av piloten)
Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvar: Prodekan for bachelor- og masterstudiene

Tiltak 2.5 Kvalitetsforbedrende tiltak på alle studieprogrammer

2.5.1 Alle studieprogrammene skal identifisere årsaker til uønsket frafall og vurdere tiltak. Alle tiltak skal vurderes og evalueres i forhold til effekt. Basert på fakultetenes arbeid skal det foretas systematisk gjennomgang av virkemidlene

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

Ansvar: Leder av studieseksjonen

2.5.2 I samarbeid med Oslo kommune vil fakultetet starte planlegging av et tverrprofesjonelt samarbeid med utvikling av en pilot hvor en gruppe bestående av studenter på medisin, ernæring og avansert geriatrisk sykepleie skal arbeid sammen på et sykehjem.

Frist for oppstart: Andre halvår 2015

Ansvar: prodekan for bachelor- og masterstudiene

2.5.3 Det er et mål å ha en jevnere kjønnsbalanse på alle fakultetets studieprogrammer. Kjønnsbalansen på de ulike studieprogrammene skal følges nøye og det skal iverksettes tiltak på programmer med stor overvekt av ett kjønn. På studieprogrammet i ernæring, som har stor overvekt av kvinnelige studenter, iverksettes flere målrettede tiltak som skal bidra til en jevnere kjønnsbalanse blant studentene.

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

Ansvar: prodekan for bachelor- og masterstudiene

3 FORSKNING og INNOVASJON

Resultatindikatorer med målsettinger	Resultater			Ambisjonsnivå			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Publikasjonspoeng pr. vit.årsverk 1)	1,13	1,11	1,06	1,26	1,07	1,11	1,14
Gjennomsnittlig gj.føringstid PhD	4,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
EU-tildeling - volum	21 161	15 963	17 592	27 403	26 447	29 244	32 093
NFR-tildeling - volum	152 714	126 211	176 555	173 560	187 460	202 494	203 104

Grunnlagsdata for resultatindikatorene	Resultater			Ambisjonsnivå			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Antall publikasjonspoeng	679	679	665	793	700	712	723
Antall vit.årsverk inkl stip (VIT 2)	602	611	627	629	652	643	635

Tiltak 3.1 Styrke forskerutdanningen

Fakultetet vil videreføre sitt arbeid med å styrke forskerutdanningen, med fokus på kvalitetssikring av kandidat, forskningsprosjekt, utdanningsdel, oppfølging av kandidatens gjennomføring og administrative rutiner. Forskerlinjen skal knyttes enda tettere opp mot PhD-utdanningen.

3.1.1 Gjennomføre revisjon av fakultetets elektive kurs for å redusere antallet

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

3.1.2 Etablere nye metodekurs (bl.a. bioinformatikk, bildeteknologier (celle, dyr og menneske) etc.)

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

3.1.3 Operasjonalisere tiltakene i kvalifikasjonsrammeverket med rutinebeskrivelser på fakultet og institutt

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

3.1.4 Gjennomgå både web-sider og retningslinjer for Forskerlinjen for en god synergi mellom Forskerlinje og PhD.

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvar: Leder for Forskningsseksjonen

Tiltak 3.2 Styrking av fagmiljøene

Fakultetet vil ved nyansettelser av vitenskapelig personale legge vekt på å rekruttere personer som med en selvstendig profil har vist å kunne produsere forskning av høy kvalitet.

Likeledes vil fakultetet legge vekt på at ansatte følges tett opp av sine nærmeste ledere og påser at kurs i forskningsledelse tilbys. Dette vil bli gjort ved å:

- 3.2.1 Legge en plan for rekruttering og oppfølging av vitenskapelig ansatte i samarbeid med instituttlederne
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 3.2.2 Tydeliggjøre karriereveier for unge forskere
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 3.2.3 Etablere ledelseskurs og skrivetreningkurs (både manuskripter og søknader om eksterne forskningsmidler) for postdoktorer
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 3.2.4 Etablere et talentutviklingsprogram med en mentorordning rettet mot yngre forskere ved fakultetet, med særlig fokus på postdoktorer
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016
- 3.2.5 Planlegge for å etablere endringsmiljøer som skal bidra til faglig videreutvikling og fornyelse ved fakultetet.
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016
- 3.2.6 I samarbeid med instituttene å planlegge hvordan teknisk personell og/eller forskerstillinger kan benyttes som en mer varig og forutsigbar ressurs innen metoder og drift av avansert teknisk utstyr for forskningsgruppene
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016
- 3.2.7 Lyse ut to forskningspriser (junior- og seniorpris) for beste artikkel ved fakultetet
Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvar: Prodekan for forskning

Tiltak 3.3 Ekstern forskningsfinansiering

For å øke internasjonaliseringen og hente ut mer eksterne midler må forskningsstøtte med hovedvekt på ekstern forskningsfinansiering styrkes i samhandling med instituttene og våre universitetssykehus.

- 3.3.1 Gjennomgå og styrke støttefunksjoner både på fakultetet og instituttene
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

- 3.3.2 Støtte sterke forskningsmiljøer for å øke antall søknader om eksternfinansiering
Frist for gjennomføring: Første halvår 2015
- 3.3.3 Etablere incentivordninger for søknader av større omfang
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 3.3.4 Etablere gode mekanismer for samarbeid og samhandling med OUS for å oppnå mest mulig sømløshet om eksterne prosjekter, både når det gjelder økonomi, organisering og vertskap
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015
- 3.3.5 Etablere en oversikt over forskningsinfrastruktur og kjernefasiliteter, med planer for fornyelse, vedlikehold og eventuelt utvidet bruk
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

Ansvar: Prodekan for forskning

Tiltak 3.4 Kvalitetssystemet for medisinsk og helsefaglig forskning

- 3.4.1 Gjennomføre opplæring på alle enheter i kvalitetssystemet for medisinsk og helsefaglig forskning
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016
Ansvar: Leder for forskningsseksjonen

Tiltak 3.5 Publisering

Fakultetet ønsker å opprettholde oppmerksomheten rundt antall publiseringspoeng som inntektskilde. Fakultetet skal derfor arbeide for å øke fokus på korrekt adressering for forskere med flere arbeidsgivere. Mer av den vitenskapelige publiseringen skal skje i nivå 2 tidsskrifter.

- 3.5.1 Innføre måltall for andel (i prosent) artikler publisert i nivå 2-tidsskrifter
Frist for gjennomføring: Første halvår 2015
- 3.5.2 Følge opp korrekt adressering og synliggjøre tap ved manglende UiO-adressering
Frist for gjennomføring: Første halvår 2015
- 3.5.3 I samarbeid med instituttene skal det lages en plan for å stimulere flere forskere til å publisere i tidsskrifter av særlig høy kvalitet/med høy «impact» faktor, selv om det kan resultere i færre artikler.
Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

3.4.4 Synliggjøre retningslinjer for Open Access og hvordan det søkes om støtte til publisering

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvar: Leder for forskningsseksjonen

Tiltak 3.6 System for levering av bibliometriske

3.6.1 Etablere et system for levering av bibliometriske analyser til institutter, klinikker, avdelinger og fagmiljøer

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvar: Leder for forskningsseksjonen

Tiltak 3.7 Styrke innovasjonsarbeidet

Fakultetet skal arbeide for å øke organisasjonens bevissthet om og forståelse for betydningen av innovasjon. Innovasjonen ved fakultetet skal skje i nær samhandling med universitetssykehusene. Ved denne samhandlingen får man betydelig større forskningstyngde.

3.7.1 Sammen med Inven2 og instituttene skal det lages en konkret plan for å etablere gode mekanismer for å øke de ansattes kunnskaper om hvordan innovasjoner skal ivaretas.

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

Ansvar: Prodekan for forskning

4 SAMARBEID MED STRATEGISKE PARTNERE

Tiltak 4.1 Samhandling med universitetssykehusene

4.1.1 Fakultetet skal videreutvikle samhandlingen med universitetssykehusene, mellom annet ved å bidra til å implementere alle de 14 vedtatte samarbeidsområdene mellom UiO og Oslo universitetssykehus (OUS). Målsetningen er bedre ressursutnyttelse og større, mer robuste, og mer konkurransedyktige forsknings- og undervisningsmiljøer.

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvar: Dekan

Tiltak 4.2 Samhandling med Oslo kommune

4.2.1 Fakultetet vil for å styrke utdanning og forskning mot kommune- og primærhelsetjenesten videreutvikle samarbeidet med Oslo kommune, slik som samarbeid med Allmenlegevakta der medisinstudentene har undervisning. Likeledes iverksettes utplassering av medisinstudenter i noen sykehjem som får betegnelsen universitetssykehjem. Fagmiljøer knyttet til blant annet medisin og sykepleievitenskap vil være sentrale i dette samarbeidet.

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2016

Ansvarlig: Dekan

5 INTERNASJONALT SAMARBEID

Fakultetet vil, foruten det løpende internasjonale forsker til forskersamarbeidet og et omfattende studentutvekslingsprogram (særlig 9. semester), fokusere institusjonelt samarbeid med et begrenset antall strategiske partnere i USA, Australia, Sør-Afrika, Kina og Russland, samt med et fåtall akademiske institusjoner i lavinntektsland

Tiltak 5.1 Samarbeid med akademiske institusjoner i St. Petersburg

Det er etablert et godt samarbeid med Det norske universitetssenteret i St. Petersburg (DNUSP) og partnerinstitusjoner innen medisin for å ivareta en robust og langsiktig satsing når det gjelder forskning og undervisning.

- 5.1.1 Arrangere nettverksmøter mellom fagmiljøer og ledelse, både i Norge og i St. Petersburg
- 5.1.2 Lyse ut reisestipender for ph.d., postdoktorer og forskere
- 5.1.3 Lyse ut nettverksmidler for å fasilitere felles søknader til EU og bygge større nettverk innen definerte satsingsområder
- 5.1.4 Samarbeide med de medisinske fakulteter nasjonalt for å oppnå en større aktivitet nasjonalt innen fokusområdene
- 5.1.5 Arbeide aktivt for at Forskningsrådet lyser ut forskningsmidler til helseforskning i Russland
- 5.1.6 Ansette to professor II (20%) som skal være faglige ressurspersoner og drivere av samarbeidet mellom Oslo og St. Petersburg
- 5.1.7 Russiske forskere skal ta del i Scientia Fellows postdoktor-programmet

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvarlig: Prodekan for forskning

Tiltak 5.2 Samarbeid med University of Jimma, Etiopia

Fakultetet inngikk høsten 2012 en MOU-avtale med University of Jimma (UoJ) i Etiopia. Dette samarbeidet fokuserer på student- og lærerutveksling og utvikling av e-læringsressurser.

- 5.2.1 En delegasjon av lærere skal kartlegge behovet for undervisningsressurser i basalmedisin (anatomi/fysiologi) i medisinstudiet

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

5.2.2 Utvikling av engelskspråklig elæringsressurser (foredrag i Camtasia Relay)

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

Ansvarlig: Prodekan for medisinerutdanningen

Tiltak 5.3 Samarbeid med akademiske institusjoner i Kina

5.3.1 Dette samarbeidet fokuserer mot School of Medicine, University of Peking og [Zhengzhou Medical University](#).

5.3.2 Arrangere et seminar mellom leder av fakultetets sterkeste forskningsmiljøer (SFF, Jebesen, etc.) med tilsvarende fagmiljø School of Medicine, University of Peking høsten 2015

5.3.3 Utplassering av 4 medisinstudenter School of Medicine, University of Peking og 5 medisinstudenter ved [Zhengzhou Medical University](#) i elektiv periode fra 2016

5.3.4 Etablere et UiO-OUS kontor ved School of Medicine, University of Peking fra 2016
Frist for gjennomføring: Løpende fra 2015-2016

Ansvarlig: Dekan

Tiltak 5.4 Samarbeid med University of Irvine, CA, USA

5.4.1 Fakultetet vil videreutvikle undervisningssamarbeidet med UCI utover studentutveksling, og utvikle program for lærerutveksling og deling av læringsressurser

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvarlig: Prodekan for medisinstudiet

Tiltak 5.5 Samarbeid med Peder Saether Center for Advanced Studies, University of California, Berkeley, USA

5.5.1 Det skal stimuleres til samarbeid med forskere fra UCSF, Berkeley ved å sørge for at forskere fra fakultetet gjøres oppmerksom på den årlige finansieringsstøtten som kunngjøres fra senteret.

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvarlig: Prodekan for bachelor- og masterstudiene

Tiltak 5.6 Etablere et Senter for global helse

Senter for global helse opprettes for å støtte opp under UiOs og fakultetets strategiske planer om internasjonalisering. Det blir etablert ved Institutt for helse og samfunn, men skal ha et tydelig ansvar for å styrke og samordne hele fakultetets globale helseforskning. Etableringen av et Senter for global helse vil kunne styrke fagmiljøer ved universitetet slik at de kan tiltrekke seg ekstern finansiering av forskningsprosjekter innen fagfeltet.

5.6.1 Tilsetting av senterleder

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

Ansvar: Dekan

Tiltak 5.7 Samarbeid med Oslo universitetssykehus om internasjonalisering og global helse

Fakultetet og OUS har innledet samarbeid om internasjonalisering og global helse, for og kunne få større tyngde i disse satsingene og bli mer synlige i samarbeidende institusjoner med mer effektiv bruk av ressurser. Følgende skal gjøres:

5.7.1 etablering av en felles styringsgruppe for samarbeidet

5.7.2 etablere en felles sekretariatsfunksjon for dette arbeidet

5.7.3 kartlegge institusjonelt samarbeid som begge institusjoner har opprettet eller har planer om å opprette

5.7.4 sørge for at det i den grad det er mulig legges felles planer etablering av nye institusjonelle

5.7.5 opprette et felles «Oslo-kontor» ved noen institusjoner (for eksempel Peking University Health Science Center)

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvarlig: Dekan

6 ORGANISERING, LEDELSE, REKRUTTERING OG ARBEIDSMILJØ

Tiltak 6.1 Implementering og oppfølging av UiO: Livsvitenskap

Fakultetet skal støtte opp om UiOs vedtak om institusjonelle tverrfakultære satsingsområder, med fokus på livsvitenskap. Pågående aktiviteter og engasjement skal videreføres og styrkes.

- 6.1.1 Følge opp universitetsstyrets vedtak om livsvitenskapssatsingen, i tett samarbeid med de andre fakultetene som deltar i denne satsingen
- 6.1.2 Arbeide for at livsvitenskapssatsingen i størst mulig grad omfatter infrastruktur og kjernefasiliteter av generisk type; det vil si som kan understøtte alle livsvitenskaper ved universitetet

Frist for gjennomføring: Andre halvår 2015

Ansvar: Dekan

Tiltak 6.2 Organisasjonsutvikling og lederrekruttering

Fakultetet må for å tilpasse seg indre og ytre krav drive organisasjonsutvikling, herunder etablere nye organisasjonsstrukturer når dette er hensiktsmessig. Organisasjonsutvikling skal skje etter grundig planlegging, med involvering av berørte ansatte, og gjerne med støtte fra eksterne uavhengig ekspertise.

- 6.2.1 Evaluere dagens styringsstruktur og rekrutteringsform for ledere

Frist for gjennomføring: Andre halvdel 2015

Ansvar: Dekan

Tiltak 6.3 Lederopplæring

- 6.3.1 Fakultetet skal motivere og dyktiggjøre sine ledere gjennom aktiv oppfølging fra overordnet leder, og gjennom deltakelse i organiserte opplærings-/utviklingstiltak innen HR og ledelse. Eksempler på slike tiltak er bl.a. UiOs forskningslederprogram, eksterne temabaserte kurs/program, skreddersydde program for ledergrupper og relevante ferdighetskurs i lederrelevante emner som rekruttering, medarbeidersamtaler, intervjueteknikk ved ansettelser og lignende. Ledere skal gjennomføre de modulene av HMS-grunnopplæring de har behov for, minimum modulen som omhandler UiOs HMS-system. Ledere av farlig arbeid skal ha nødvendig opplæring i dette.

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvar: Dekan

Tiltak 6.4 Rekruttering og oppfølging av medarbeidere

Rekrutteringsarbeidet er under kontinuerlig utvikling. Det skal utarbeides policy for rekruttering til vitenskapelige stillinger, for å sikre at dette skjer i samsvar med fakultetets strategi.

6.4.1 Arrangere rekrutteringsseminar, og på bakgrunn av dette skal det utarbeides forslag til rekrutteringsprinsipper

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvar: Dekan

Tiltak 6.5 Likestilling

Fakultetet har som mål å øke kvinneandelen i vitenskapelige toppstillinger. Foruten spesifikke tiltak som nevnes nedenfor er arbeid for likestilling definert som en del av lederansvaret, slik at likestillingsarbeidet skal være tett integrert med alle deler av virksomheten. Særskilte satsingsområder og kvalifiserende tiltak er:

6.5.1 Mediehåndteringskurs for kvinnelige vitenskapelig ansatte

Frist for gjennomføring: Første halvdel 2015

6.5.2 Forskningsveiledningskurs i samarbeid med Legeforeningen og Helse SørØst

Frist for gjennomføring: Andre halvdel 2015

6.5.3 Inkludere likestillingsperspektivet i fakultetets rekrutteringsseminar

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

6.5.4 Bedre kjønnsbalansen på masterprogrammet i ernæring

Frist for gjennomføring: Første halvdel 2015

Ansvarlig: Prodekan for bachelor- og masterstudiene

Tiltak 6.6 Medvirkning og involvering

6.6.1 Fakultetet vil sørge for at fakultetets nettsider gir oppdatert og lett tilgjengelig informasjon om vår organisasjon og beslutningsprosesser. Det avholdes månedlige møter med tjenestemannsorganisasjonene og fakultetsverneombudet hvor saker legges frem til informasjon og drøfting. Jfr. Arbeidsmiljølovens bestemmelser skal fakultetets arbeidsmiljøutvalg (MED-LAMU) og det enkelte institutts arbeidsmiljøutvalg bli forelagt saker av vesentlig betydning for arbeidsmiljøet.

Frist for gjennomføring: Løpende

Ansvar: Fakultetsdirektør

Tiltak 6.7 HMS-arbeid ved fakultetet

6.7.1 Målsetting for HMS-arbeidet ved universitetet er lagt til grunn for fakultetets strategiplan for HMS-arbeidet for perioden 2014 – 2020 med tilhørende årshjul. Gjennom et systematisk HMS-arbeid, både på fakultets- og instituttnivå, skal utvalgte strategier, sammen med resultatet av "Ledelsens gjennomgang", legge grunnlaget for

utarbeidelse av HMS-handlingsplaner. Planene skal følges opp og revideres årlig i strategiperioden.

Frist for gjennomføring: Årlig

Ansvarlig: Fakultetsdirektør

Tiltak 6.8 Etablere en Strategisk rådgivningsgruppe

6.8.1 Fakultetet vil etablere en ekstern strategisk rådgivningsgruppe (Strategic advisory board), der medlemmene (fra de skandinaviske landene) til sammen har ekspertise innen de aktiviteter som fakultetet har, slik som ekspertise inn organisasjonsutvikling og ledelse, forskning og utdanning.

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvarlig: Dekan

Tiltak 6.9 Bedre utnyttelse av arealer

6.9.1 For å utnytte arealene bedre og sørge for arealallokering tilpasset aktivitet og behov i ulike forskningsgrupper, vil fakultetet sette i gang registrering av arealer og antall ansatte i de ulike arealer. I første omgang vil dette gjennomføres ved Institutt for medisinske basalfag og ved UiO-laboratoriearealer på Rikshospitalet.

Frist for gjennomføring: Første halvår 2015

Ansvarlig: Fakultetsdirektør

Tiltak 6.10 Delta i planleggingen av et mulig nytt Oslo universitetssykehus (OUS)

6.10.1 OUS har foreslått å bygge et nytt sykehus i første omgang ved planen «Idéfase nytt OUS». Fakultetet vil, straks et slikt prosjekt skulle bli vedtatt, starte arbeidet med å utvikle UiO-arealer i et nytt OUS.

Frist for gjennomføring: Løpende

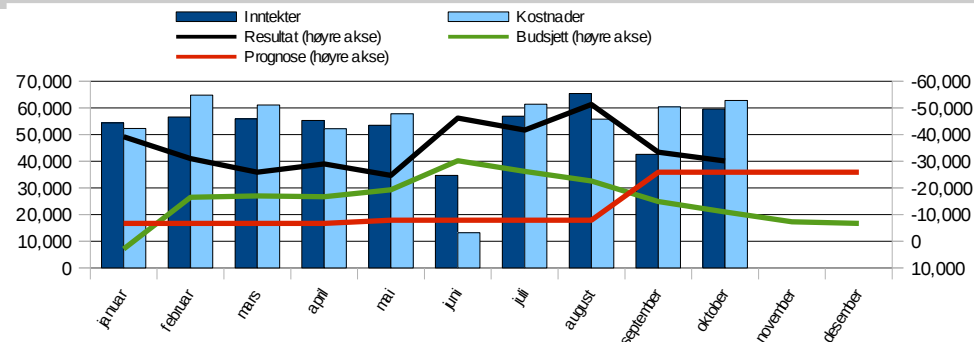
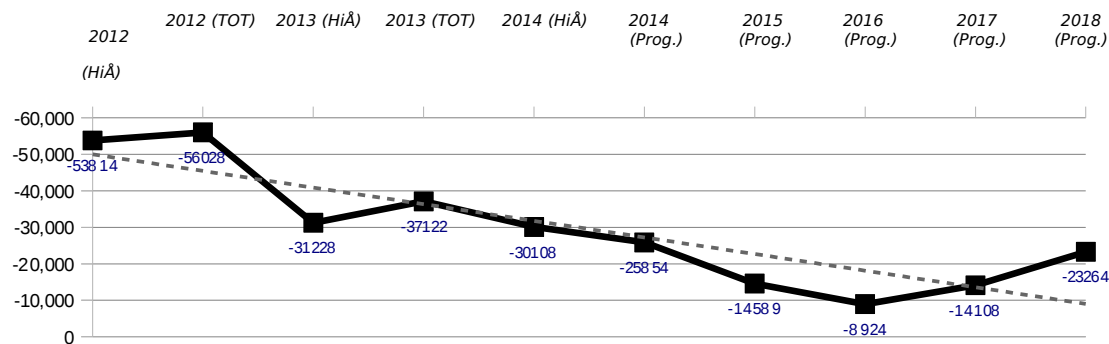
Ansvarlig: Dekan

ØKONOMIRAPPORT (Basis)
Månedsrappport for **oktober 2014**

5 MED
og underliggende enheter



5 MED per oktober 2014



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-56 028	-37 122	-37 122	0	-37 122	-37 122
Salgsinntekter	-1 953	-2 508	-2 367	141	-3 550	-3 550
Tilskudd og refusjoner	-2 810	-1 242	0	1 242	0	-75
Investeringer i anleggsmidler	38 422	37 689	21 617	-16 072	26 588	35 311
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-39 223	-33 276	-27 769	5 507	-35 590	-39 873
Inntekt fra bevilgninger	-471 398	-509 506	-479 308	30 198	-592 283	-606 238
Overheadinntekter	-67 394	-73 965	-77 463	-3 498	-96 829	-98 382
UiOs egenandel	38 912	52 014	54 753	2 738	71 123	70 166
Øvrige inntekter	-2 146	-3 785	-8 991	-5 206	-10 500	-9 830
Prosjektavslutning oppdrag	-113	-31	0	31	0	NA
Inntekter Totalt	-507 703	-534 610	-519 527	15 083	-641 042	-652 472
Varer for videresalg	7	1	0	-1	0	NA
Videresalg Totalt	7	1	0	-1	0	NA
Fast lønn	282 442	292 764	300 183	7 420	367 139	365 235
Overtid	1 387	1 024	0	-1 024	0	NA
Variabel lønn	16 458	16 616	15 766	-851	20 207	20 036
Feriepenger, AGA og pensjon	125 311	131 893	136 427	4 535	167 107	166 182
Offentlige refusjoner	-10 384	-12 954	-10 071	2 883	-12 018	-13 018
Refusjon frikjøp	-6 052	-6 138	-8 805	-2 667	-11 457	-12 224
Kostnad frikjøp	329	-478	22	499	33	453
Refusjon internt fin frikjøp	-8 446	-19 284	-17 398	1 886	-24 077	-23 709
Kostnad internt fin frikjøp	106	39	-135	-174	-202	-195
Øvrige personalkostnader	-7	1 398	646	-753	948	1 583
Personalkostnader Totalt	401 144	404 879	416 634	11 755	507 680	504 342
Av - og nedskrivning	39 223	33 276	27 769	-5 507	35 590	39 873
Kostnader vedr. lokaler	46 205	48 093	47 889	-204	57 466	57 466
Leiested	NA	-463	0	463	0	NA
Driftsmateriell og bøker	14 975	15 913	22 837	6 924	29 396	24 239
Reparasjon og vedlikehold	1 635	2 499	-334	-2 833	375	-347
Kjøp av tjenester	5 760	6 816	1 807	-5 009	2 937	3 749
Kurs, konferanse og trykksaker	10 295	10 526	14 304	3 779	17 284	17 266
Øvrige driftskostnader	2 260	3 613	524	-3 089	629	-2 564
Transport/reise	10 697	10 925	13 197	2 272	16 548	16 388
Overheadkostnader	0	0	0	0	0	0
Representasjon/markedsføring	2 211	3 090	965	-2 125	1 625	1 675
Tilskudd/kontingenter	245	405	42	-363	50	50
Prosjektavslutning bidrag	-2 153	2 053	1	-2 053	1 945	1 603
Driftskostnader Totalt	131 353	136 745	128 999	-7 746	163 846	159 398
Resultat	-31 228	-30 108	-11 016	19 091	-6 639	-25 854
Resultat (isolert)	24 800	7 015	26 106	19 091	30 483	11 268

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	8%	9%	6%	6%
Personalkostnadsgrad	69%	72%	74%	75%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	22%	18%	18%	17%
Husleie kostnadsgrad	9%	10%	8%	8%

Økonomisk vurdering

Kommentar til basis økonomien

Espen Lyng Andersen den 08.des.2014

Fakultetet har ved utgangen av oktober et regnskapsmessig overskudd på 30,1 mill kroner. Årsaken til avviket er høyere inntekter og lavere personalkostnader enn budsjettert. Driftskostnadene er imidlertid høyere enn budsjettert.

Inntektene er ca. 15 mill høyere enn budsjettert. Inntektene fra KD er ca. 30,2 mill høyere enn budsjettert. Dette skyldes ubudsjetterte inntekter knyttet til MLS, nye stipendiatstillinger, Fellesløftet, ekstratildelinger i revidert nasjonalbudsjett og midler til vitenskapelig utstyr. Investeringer føres som negativ inntekt og står for en betydelig del av avviket på inntektene, da utstyrsanskaffelser er foretatt før midlene er mottatt.

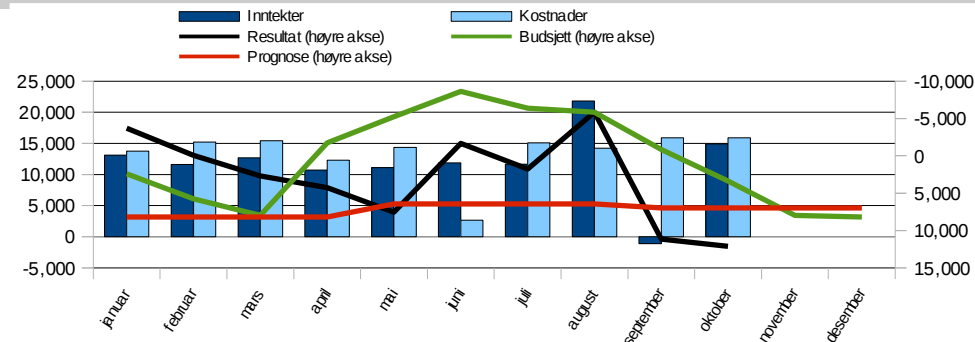
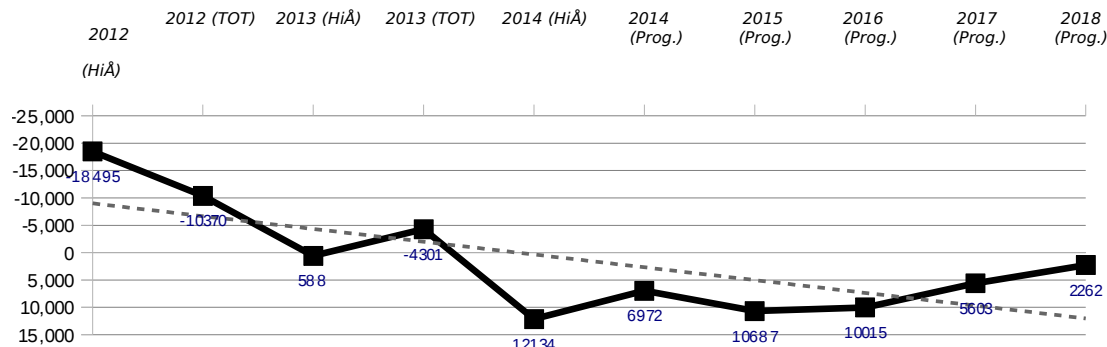
Personalkostnadene er 11,8 mill kroner lavere enn budsjettert. Dette skyldes blant annet planlagt ledighet, forsinket tilsetninger, økte offentlige refusjoner.

Det er regnskapsført 7,7 mill kroner mer enn budsjettert på øvrige

driftskostnader, hvorav 5,5 mill kroner skyldes av- og nedskrivning av utstyr.

Nettobidraget fra eksternt finansiert virksomhet er pr oktober 48 mill kroner, ca. 1 mill lavere enn budsjettet.

Institutt for medisinske basalfag per oktober 2014



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-10 370	-4 301	-4 301	0	-4 301	-4 301
Salgsinntekter	-1 474	-247	-2 267	-2 019	-3 400	-3 400
Tilskudd og refusjoner	-216	-178	0	178	0	0
Investeringer i anleggsmidler	14 104	17 927	13 492	-4 435	16 838	21 279
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-4 996	-8 438	-4 860	3 578	-8 100	-11 000
Inntekt fra bevilgninger	-118 075	-120 830	-116 623	4 207	-142 120	-146 668
Overheadinntekter	-34 261	-32 787	-36 020	-3 233	-46 000	-45 500
UiOs egenandel	33 496	29 281	30 952	1 670	41 100	39 100
Øvrige inntekter	-4 303	-3 020	-4 588	-1 568	-5 895	-5 457
Prosjektavslutning oppdrag	NA	-38	0	38	0	NA
Inntekter Totalt	-115 724	-118 331	-119 914	-1 583	-147 577	-151 646
Varer for videresalg	4	1	0	-1	0	NA
Videresalg Totalt	4	1	0	-1	0	NA
Fast lønn	73 768	77 667	80 493	2 826	98 342	97 851
Overtid	885	637	0	-637	0	NA
Variabel lønn	2 329	2 653	1 823	-830	2 341	1 915
Feriepenger, AGA og pensjon	33 188	35 858	36 153	295	44 206	43 867
Offentlige refusjoner	-2 056	-4 546	-3 013	1 533	-3 700	-4 700
Refusjon frikjøp	-1 271	-808	-2 063	-1 255	-2 500	-1 800
Kostnad frikjøp	393	-99	0	99	0	0
Refusjon internt fin frikjøp	-4 371	-4 591	-4 318	274	-6 600	-5 800
Kostnad internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Øvrige personalkostnader	-265	262	303	41	405	1 539
Personalkostnader Totalt	102 601	107 033	109 378	2 345	132 494	132 872
Av - og nedskrivning	4 996	8 438	4 860	-3 578	8 100	11 000
Kostnader vedr. lokaler	397	221	0	-221	0	NA
Leiested	NA	-479	0	479	0	NA
Driftsmateriell og bøker	9 757	10 139	10 454	315	14 537	12 209
Reparasjon og vedlikehold	997	1 778	-480	-2 258	200	-522
Kjøp av tjenester	1 966	1 396	273	-1 123	599	1 300
Kurs, konferanse og trykksaker	2 054	1 948	613	-1 335	740	737
Øvrige driftskostnader	1 090	1 715	383	-1 332	460	1 570
Transport/reise	2 202	1 454	2 090	637	2 949	3 753
Overheadkostnader	0	0	0	0	0	0
Representasjon/markedsføring	607	304	0	-304	0	NA
Tilskudd/kontingenter	85	71	0	-71	0	NA
Prosjektavslutning bidrag	-73	745	0	-745	0	NA
Driftskostnader Totalt	24 078	27 732	18 193	-9 539	27 585	30 047
Resultat	588	12 134	3 356	-8 778	8 201	6 972
Resultat (isolert)	10 958	16 435	7 657	-8 778	12 502	11 273

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	10%	7%	3%	-10%
Personalkostnadsgrad	77%	81%	79%	79%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	23%	19%	21%	21%
Husleie kostnadsgrad	0%	NA	0%	0%

Økonomisk vurdering

Kommentar til basis økonomien

Trude Abelsen den 24.nov.2014

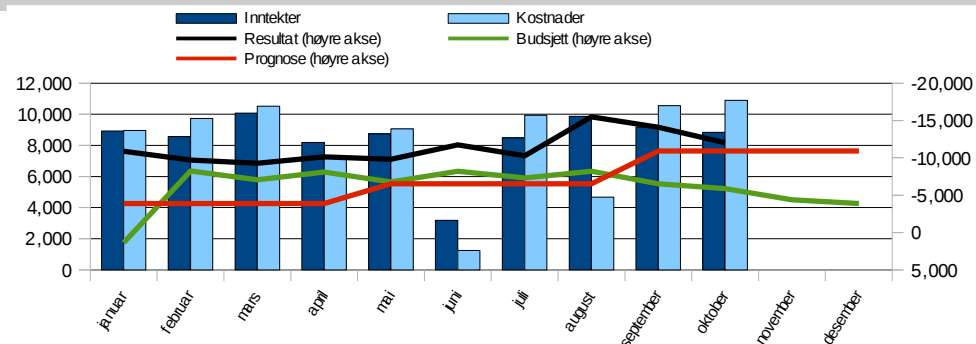
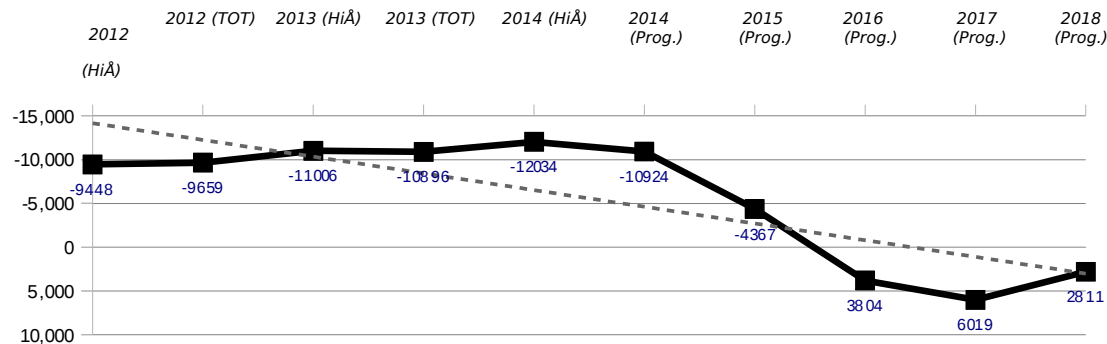
Bevilgningsfinansiert virksomhet

IMBs regnskap for den bevilgningsfinansierte virksomheten viser per oktober 2014 et negativt resultat på kr 12,1 mill, mot et budsjettert negativt resultat på kr 3,4 mill. Årsaken til avviket på 8,8 mill er i hovedsak innkjøp av to store utstyrsenheter for til sammen kr 9,4 mill, hvor utstyrsmidlene fortsatt ikke er mottatt.

IMB har fått tilført 4,2 mill i ubudsjetterte KD-inntekter, bl.a. 2 mill fra MLS (utover budsjett), 0,8 mill fra Forskerlinjen, 0,7 mill til nye rekrutteringsstillinger og 0,6 mill til e-læringstiltak.

Hittil i år er det totalt 2,3 mill lavere personalkostnader enn budsjettert. Dette skyldes delvis planlagt ledighet og økte offentlige refusjoner. Ubudsjettert bilagslønn (0,8 mill) og overtid (0,6 mill) går i hovedsak til drifting av Dyreavdelingen.

Resultatprognosen per 31.12.14, levert per 2. tertial, justeres ift. utsiktene til økt underskudd på Dyreavdelingen. Det forventes at instituttet vil ha et regnskapsmessig underskudd på 8,8 mill ved årets slutt.



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-9 659	-10 896	-10 896	0	-10 896	-10 896
Salgsinntekter	-346	-427	0	427	0	0
Tilskudd og refusjoner	-100	-25	0	25	0	-75
Investeringer i anleggsmidler	1 109	1 032	2 625	1 593	3 150	1 432
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-988	-1 129	-1 244	-114	-1 492	-1 375
Inntekt fra bevilgninger	-68 777	-72 887	-71 316	1 571	-87 989	-88 433
Overheadinntekter	-15 394	-16 768	-16 863	-95	-20 707	-22 776
UiOs egenandel	9 743	6 695	5 321	-1 374	7 112	8 162
Øvrige inntekter	-303	-510	0	510	0	-216
Prosjektavslutning oppdrag	-113	7	0	-7	0	NA
Inntekter Totalt	-75 169	-84 013	-81 476	2 538	-99 926	-103 281
Varer for videresalg	0	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	0	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	49 947	55 027	55 696	668	67 556	66 899
Overtid	123	42	0	-42	0	NA
Variabel lønn	2 629	3 414	2 162	-1 252	2 940	3 330
Feriepenger, AGA og pensjon	21 751	24 381	24 298	-83	29 543	29 342
Offentlige refusjoner	-1 337	-1 909	-1 417	492	-1 700	-1 700
Refusjon frikjøp	-2 452	-5 535	-3 767	1 767	-5 328	-6 743
Kostnad frikjøp	-4	-379	22	400	33	453
Refusjon internt fin frikjøp	-3 509	-2 394	-2 336	58	-3 390	-3 873
Kostnad internt fin frikjøp	106	4	-135	-139	-202	-195
Øvrige personalkostnader	-604	-411	35	446	33	-466
Personalkostnader Totalt	66 650	72 241	74 557	2 317	89 484	87 046
Av - og nedskrivning	988	1 129	1 244	114	1 492	1 375
Kostnader vedr. lokaler	1 180	1 460	1 333	-127	1 600	1 600
Leiested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	204	339	0	-339	0	0
Reparasjon og vedlikehold	77	102	146	43	175	175
Kjøp av tjenester	414	933	1 286	353	2 023	2 134
Kurs, konferanse og trykksaker	2 157	2 379	2 075	-304	2 548	2 533
Øvrige driftskostnader	157	419	-5	-424	-6	6
Transport/reise	2 573	2 576	5 572	2 996	6 901	5 937
Overheadkostnader	0	0	0	0	0	0
Representasjon/markedsføring	519	775	273	-501	795	845
Tilskudd/kontingenter	29	71	0	-71	0	0
Prosjektavslutning bidrag	-1 125	452	1	-451	1 945	1 603
Driftskostnader Totalt	7 173	10 635	11 925	1 290	17 473	16 207
Resultat	-11 006	-12 034	-5 890	6 144	-3 865	-10 924
Resultat (isolert)	-1 347	-1 138	5 006	6 144	7 031	-28

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	12%	11%	12%	14%
Personalkostnadsgrad	86%	87%	88%	87%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	14%	13%	12%	13%
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	NA	NA

Økonomisk vurdering

Kommentar til basis økonomien

Lars Roald den 24.nov.2014

Helsam (basis) har ved utgangen av oktober et underforbruk mot budsjett på 6,3 mill. Hovedpostene i avviket er 1,6 mill fra utsatte investeringer, 2,2 mill fra ikke budsjetterte inntekter og 1,6 i underforbruk drift.

De ubudsjetterte inntektene er tildelinger til en postdoc (1,5 mill), reisestipend, andre tildelinger og salgsinntekter kurs (0,7 mill). Investeringskostnader blir ført som negativ inntekt og mindre investeringskostnader står for 1,6 mill av avviket.

Lønn:

Avviket i personalkostnad er 2,3 mill. På grunn av unøyaktigheter i månedsforeling av budsjettet oppsto et avvik på 1 mill i juni/juli. Dette avviket blir gradvis borte mot slutten av året. Refusjon til basis av frikjøp i prosjektene, er 2,1 mill over budsjett og offentlige refusjoner (NAV) er 0,5 større enn budsjett.

Drift:

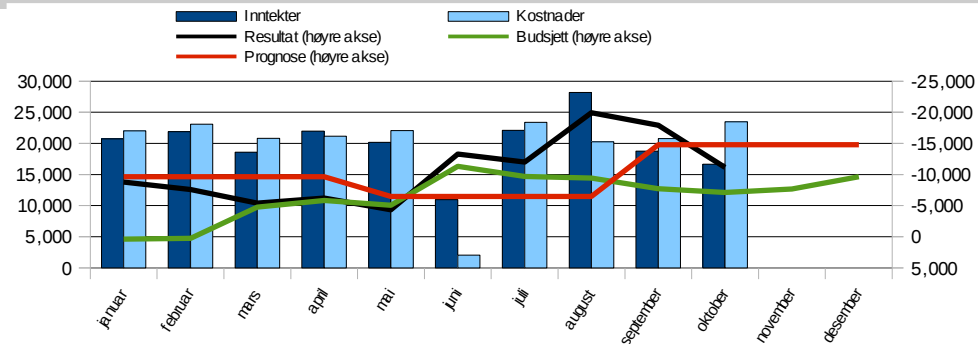
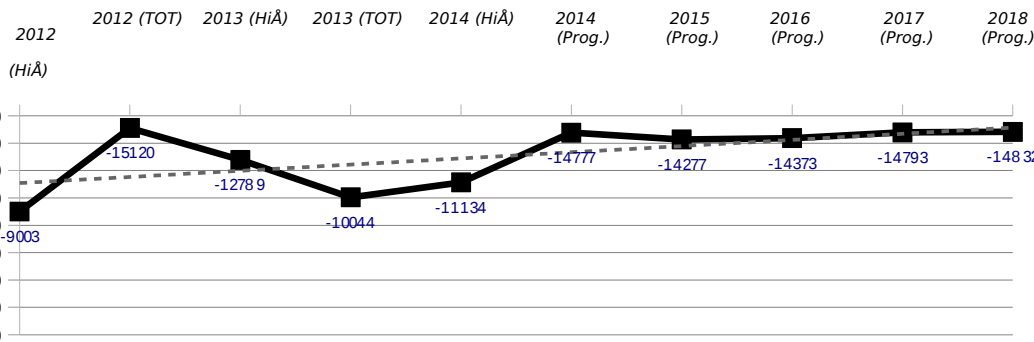
Driftskostnad er 1,6 mill mindre enn budsjett. Prosjektavslutninger med underskudd belaster 0,4 mill.

Budne midler:

Bundet av fakultet/UiO 3,1 mill

Bundet av HELSAM 10,8 mill

Til sammen 13,9 mill



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-15 120	-10 044	-10 044	0	-10 044	-10 044
Salgsinntekter	-133	-1 833	-100	1 733	-150	-150
Tilskudd og refusjoner	-1 294	-1 039	0	1 039	0	0
Investeringer i anleggsmidler	22 362	17 977	5 417	-12 560	6 500	12 500
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-8 293	-10 688	-8 750	1 938	-10 500	-12 000
Inntekt fra bevilgninger	-194 462	-196 497	-187 132	9 364	-232 253	-241 216
Overheadinntekter	-17 406	-24 139	-24 273	-134	-29 746	-29 746
UiOs egenandel	-4 360	15 988	18 480	2 492	22 910	22 910
Øvrige inntekter	2 900	204	-4 403	-4 607	-4 605	-4 158
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	-200 686	-200 028	-200 762	-734	-247 843	-251 860
Varer for videresalg	3	0	0	0	0	NA
Videresalg Totalt	3	0	0	0	0	NA
Fast lønn	127 313	125 925	127 520	1 595	156 445	156 618
Overtid	201	221	0	-221	0	NA
Variabel lønn	6 153	5 195	6 404	1 209	7 684	7 650
Feriepenger, AGA og pensjon	55 159	54 981	58 335	3 354	71 521	71 585
Offentlige refusjoner	-5 369	-4 893	-4 583	310	-5 500	-5 500
Refusjon frikjøp	-2 330	231	-2 975	-3 205	-3 629	-3 680
Kostnad frikjøp	-61	0	0	0	0	0
Refusjon internt fin frikjøp	-566	-12 299	-10 745	1 555	-14 087	-14 036
Kostnad internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Øvrige personalkostnader	-81	246	300	54	500	500
Personalkostnader Totalt	180 421	169 607	174 256	4 649	212 934	213 137
Av - og nedskrivning	8 293	10 688	8 750	-1 938	10 500	12 000
Kostnader vedr. lokaler	111	206	0	-206	0	NA
Leiested	NA	16	0	-16	0	NA
Driftsmateriell og bøker	4 878	5 291	12 300	7 009	14 760	11 930
Reparasjon og vedlikehold	543	571	0	-571	0	0
Kjøp av tjenester	1 672	1 942	0	-1 942	0	0
Kurs, konferanse og trykksaker	2 734	3 664	4 167	503	5 000	5 000
Øvrige driftskostnader	668	848	0	-848	0	0
Transport/reise	4 238	4 920	4 217	-703	5 060	5 060
Overheadkostnader	0	0	0	0	0	0
Representasjon/markedsføring	320	210	0	-210	0	0
Tilskudd/kontingenter	91	119	0	-119	0	0
Prosjektavslutning bidrag	-955	856	0	-856	0	NA
Driftskostnader Totalt	22 594	29 331	29 433	102	35 320	33 990
Resultat	-12 789	-11 134	-7 117	4 017	-9 634	-14 777
Resultat (isolert)	2 331	-1 090	2 927	4 017	410	-4 733

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	1%	6%	4%	6%
Personalkostnadsgrad	89%	90%	87%	85%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	11%	10%	13%	15%
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	0%	NA

Økonomisk vurdering

Kommentar til basis økonomien

Svein Arnesen den 05.des.2014

1. Generell kommentar til totalt resultat: Klinmed hadde per 31.10.2014 et positivt resultat på 11,1 mill. Dette inkluderer IB fra i fjor, som var på 10 mill. Driftsresultatet isolert var et overskudd på 1,1 mill.

2. Kommentarer til hovedpostene:

a. KD-inntekter: Inntektene fra KD var per 31.10.2014 196,5 mill. Dette er 9,4 mill. høyere enn budsjettert. Utover hovedbevilgningen fra fakultetet er de største ekstra bevilgningene vi har mottatt 2,1 mill. i forskerlinjemidler, 0,5 mill. i SERTA midler, 0,5 mill. for å dekke lønnskostnadene til en 20 % lektor stilling som fakultetet skal finansiere, 0,8 mill. til en MLS stipendiat og 0,5 mill. i forskningsinfrastrukturmidler. Vi har også fått tilbakebetalt 6,3 mill. fra UiO sentralt for utstyrsinvesteringer vi har gjort på AHUS, og 2 av våre forskere har fått tildelt innovasjonsprisen 2014 på 0,3 mill. Det resterende avviket skyldes en periodiseringsfeil i budsjettert.

b. Nettoeffekt prosjektene: Overheadinntekter: Per 31.10.2014 var overheadinntektene på 23,4 mill. Dette er 0,9 mill. mindre enn budsjettert. Egenandel: Per 31.10.2014 har instituttet hatt en egenandelskostnad på 16 mill., dette er 2,5 mill. mindre en budsjettert.

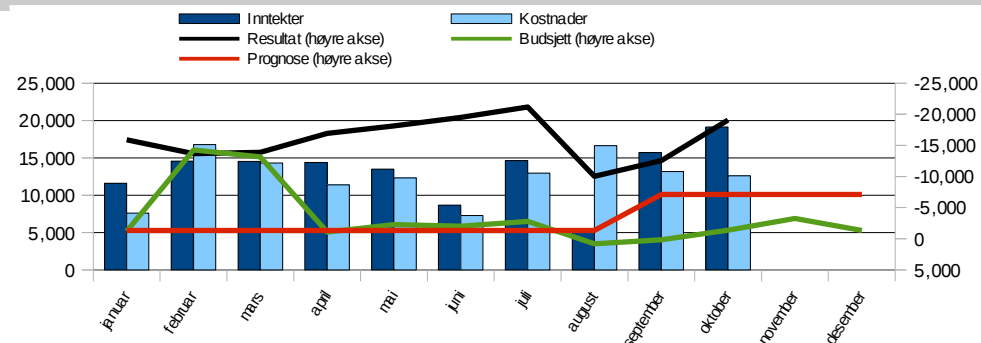
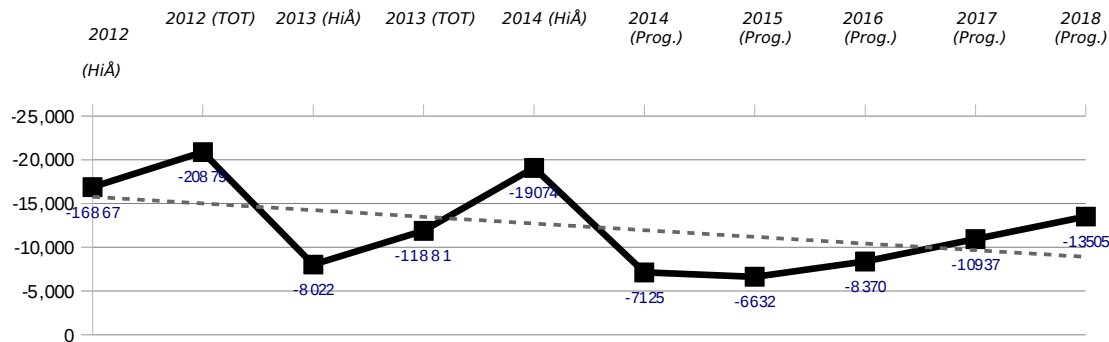
Frikjøpet var per 31.10.2014 på 12,1 mill. mot 13,7 mill. i budsjettet per 31.10.2014. Totalt ga dette basis et nettobidrag fra prosjektene på 19,5 mill. per 31.10.2014 som er det samme som budsjettert tall for samme periode.

c. Fastlønn: Klinmed sine faste lønnskostnader var på 125,9 mill. per 31.10.2014. Dette er 1,6 mill. lavere enn budsjettert.

d. Total drift: Totale driftskostnader per 31.10.2014 er 29,3 mill., som er 0,1 mill. mindre enn budsjettert.

3. Regnskapsmessig overskudd, fremtidige forpliktelser: Instituttets prognostiserte resultat per 31.12.2014 er 14,7 mill. overskudd.

Det medisinske fakultet felles per oktober 2014



	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)	2014 Budsjett (HiÅ)	2014 Avvik (HiÅ)	2014 Årsbudsjett	2014 Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-20 879	-11 881	-11 881	0	-11 881	-11 881
Salgsinntekter	0	0	0	0	0	0
Tilskudd og refusjoner	-1 201	0	0	0	0	0
Investeringer i anleggsmidler	848	753	83	-670	100	100
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-24 945	-13 020	-12 915	105	-15 498	-15 498
Inntekt fra bevilgninger	-90 084	-119 293	-104 237	15 056	-129 922	-129 922
Overheadinntekter	-333	-270	-307	-37	-376	-359
UiOs egenandel	33	50	0	-50	0	-6
Øvrige inntekter	-440	-459	0	459	0	NA
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	-116 123	-132 238	-117 376	14 863	-145 696	-145 685
Varer for videresalg	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	31 413	34 144	36 474	2 330	44 796	43 867
Overtid	178	124	0	-124	0	NA
Variabel lønn	5 348	5 355	5 377	23	7 241	7 141
Feriepenger, AGA og pensjon	15 214	16 672	17 641	969	21 838	21 388
Offentlige refusjoner	-1 622	-1 607	-1 058	548	-1 118	-1 118
Refusjon frikjøp	NA	-26	0	26	0	NA
Kostnad frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad internt fin frikjøp	NA	35	0	-35	0	NA
Øvrige personalkostnader	942	1 301	8	-1 293	10	10
Personalkostnader Totalt	51 473	55 999	58 443	2 444	72 767	71 288
Av - og nedskrivning	24 945	13 020	12 915	-105	15 498	15 498
Kostnader vedr. lokaler	44 517	46 206	46 555	350	55 866	55 866
Leiested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	135	144	83	-61	100	100
Reparasjon og vedlikehold	18	47	0	-47	0	NA
Kjøp av tjenester	1 708	2 544	248	-2 297	315	315
Kurs, konferanse og trykksaker	3 351	2 535	7 450	4 915	8 996	8 996
Øvrige driftskostnader	345	631	146	-485	175	-4 140
Transport/reise	1 683	1 976	1 318	-658	1 638	1 638
Overheadkostnader	0	0	0	0	0	0
Representasjon/markedsføring	765	1 801	692	-1 109	830	830
Tilskudd/kontingenter	41	143	42	-101	50	50
Prosjektavslutning bidrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftskostnader Totalt	77 508	69 047	69 448	401	83 468	79 154
Resultat	-8 022	-19 074	-1 366	17 708	-1 341	-7 125
Resultat (isolert)	12 857	-7 193	10 515	17 708	10 540	4 756

	2011 Regnskap (HiÅ)	2012 Regnskap (HiÅ)	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	13%	12%	8%	14%
Personalkostnadsgrad	30%	33%	40%	45%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	37%	31%	27%	19%
Husleie kostnadsgrad	33%	36%	33%	36%

Økonomisk vurdering

Kommentar til basis økonomien

Espen Lyng Andersen den 18.nov.2014

Fakultetsadministrasjonen har et regnskapsmessig overskudd på 19,1 mill kroner, dette er vel 17,7 mill kroner mer enn budsjettert.

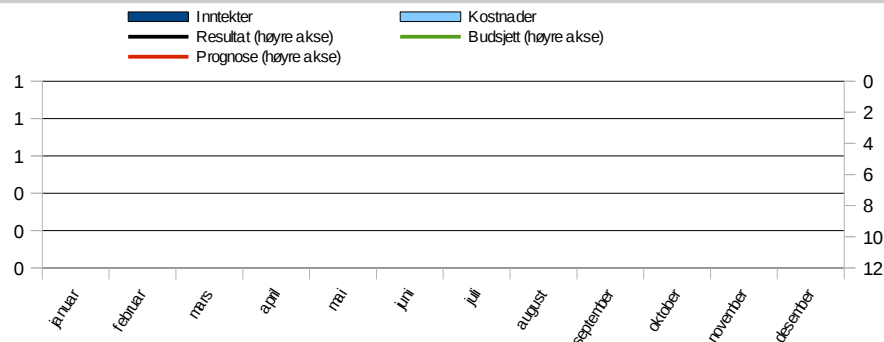
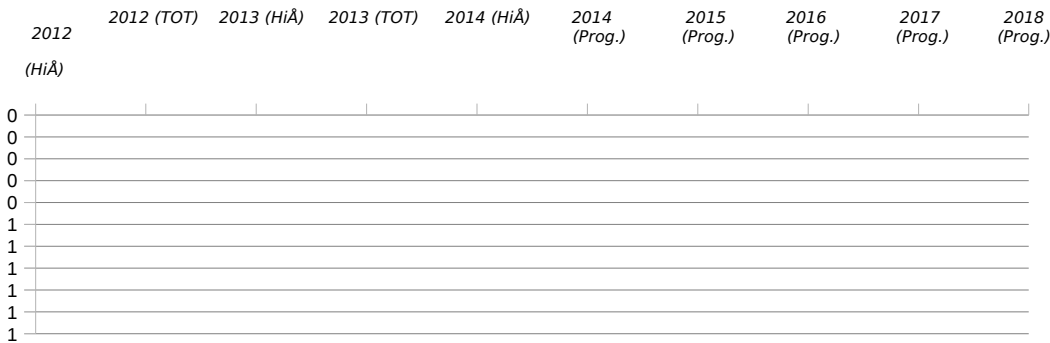
Regnskapet viser at vi har ca. 14,8 mill kroner mer i inntekter enn budsjettert. Det ble i hovedfordelingen for oktober fordelt ut 3 mill kroner mindre enn budsjettert. Dette vil bli korrigert i november. Vår reelle merinntekt blir da 11,8 millioner kroner. Dette skyldes i hovedsak at de strategiske midlene ikke er viderefordelt ennå. Dette gjelder tiltak som studiekvalitet, tilsynssensor, forskningslederprogrammet/miljøstyrte kurs (2,7 mill kroner) og midler til drift av Scientia fellows (ca. 2 mill kroner). Vi har også mottatt ca. 2 mill kroner til fellesløftet 2014 og 1,9 millioner i tilleggsbevilgning til studiekvalitet/forskningssatsing. Vi fikk ved starten av året beskjed om at vår tildeling for 2014 var økt med 2,9 mill kroner på grunn av økning i antall studieplasser. Denne merinntekten utgjør for perioden januar til oktober ca. 2,1 mill kroner. Vi har også fått 1,6 mill kroner til vår satsning i St. Petersburg

For lønnskostnadene er det et mindreforbruk på 2,4 mill kroner, som

hovedsakelig skyldes lavere forbruk av fastlønn. Studieseksjonen har et mindreforbruk på fastlønn (1 mill kroner) som skyldes forsinket tilsetninger i 4 stillinger øremerket revisjonsarbeidet i Oslo 2014 og studiekonsulent til ernæringstudiet. Seksjon for medisinsk informatikk har en postdoktorstilling og en professorstilling ubesatt. Dette gir innsparinger på ca. 568 000 kroner. Forskerutdanningen har også et mindreforbruk på 0,4 millioner kroner, som skyldes lavere stillingsprosent på tre stillinger og at en person sluttet. Vi har også mottatt 0,5 millioner kroner mer i offentlige refusjoner enn budsjettet.

Regnskapsrapporten viser et mindreforbruk på drift på ca. 0,4 mill kroner. Dette utgjør om lag 0,58 % av driftsbudsjettet.

Studieprogram MED per oktober 2014



	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)	2014 Budsjett (HiÅ)	2014 Avvik (HiÅ)	2014 Årsbudsjett	2014 Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Salgsinntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Tilskudd og refusjoner	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Investeringer i anleggsmidler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekt fra bevilgninger	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overheadinntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
UiOs egenandel	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige inntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Varer for videresalg	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overtid	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Variabel lønn	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Feriepenger, AGA og pensjon	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Offentlige refusjoner	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige personalkostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Personalkostnader Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Av - og nedskrivning	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnader vedr. lokaler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Lejested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Reparasjon og vedlikehold	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kjøp av tjenester	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kurs, konferanse og trykksaker	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige driftskostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Transport/reise	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overheadkostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Representasjon/markedsføring	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Tilskudd/kontingenter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prosjektavslutning bidrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftskostnader Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Resultat	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Resultat (isolert)	NA	NA	NA	NA	NA	NA

	2011 Regnskap (HiÅ)	2012 Regnskap (HiÅ)	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	NA	NA	NA	NA
Personalkostnadsgrad	NA	NA	NA	NA
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	NA	NA	NA	NA
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	NA	NA

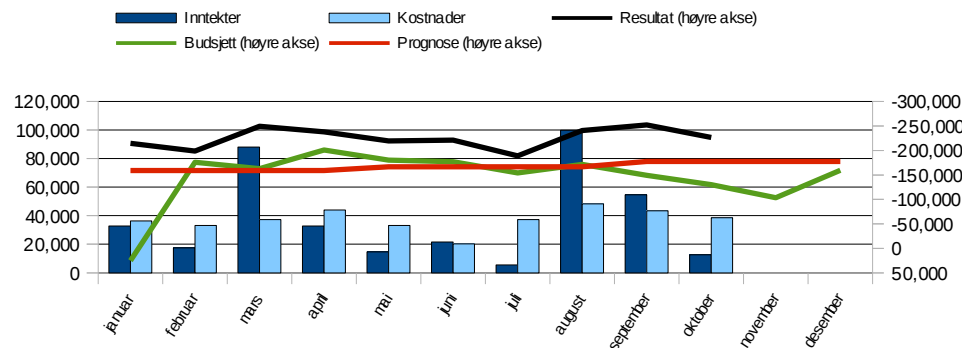
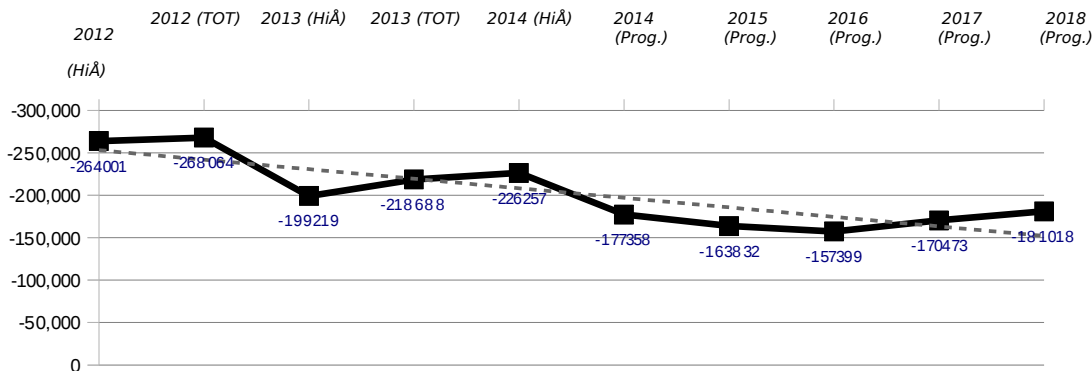
Økonomisk vurdering

ØKONOMIRAPPORT (Prosjekt)
Måned rapport for **oktober 2014**

5 MED
og underliggende enheter



5 MED per oktober 2014



	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)	2014 Budsjett (HiÅ)	2014 Avvik (HiÅ)	2014 Årsbudsjett	2014 Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-267 183	-217 702	-217 952	-250	-217 952	-211 109
Salgsinntekter	-5 798	-5 056	-7 443	-2 387	-8 130	-10 019
Tilskudd og refusjoner	-231 712	-314 052	-251 035	63 016	-377 691	-411 164
Investeringer i anleggsmidler	36 806	8 281	11 029	2 748	13 775	7 052
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-4 553	-5 081	0	5 081	0	0
Inntekt fra bevilgninger	268	433	-4 987	-5 420	-4 987	-5 860
Overheadinntekter	-28	0	0	0	0	17
UiOs egenandel	-38 912	-52 142	-52 074	68	-71 693	-72 708
Øvrige inntekter	-20 420	-12 483	-18 649	-6 166	-24 328	-27 878
Prosjektavslutning oppdrag	113	31	0	-31	0	NA
Inntekter Totalt	-264 236	-380 069	-323 160	56 909	-473 054	-520 559
Varer for videresalg	24	1	0	-1	0	NA
Videresalg Totalt	24	1	0	-1	0	NA
Fast lønn	110 727	124 534	121 936	-2 598	158 863	160 160
Overtid	255	179	0	-179	0	NA
Variabel lønn	2 446	2 544	3 026	483	4 328	4 874
Feriepenger, AGA og pensjon	47 072	53 534	53 816	282	70 308	71 148
Offentlige refusjoner	-6 159	-8 262	-621	7 641	-706	-1 886
Refusjon frikjøp	-126	0	0	0	0	-4 369
Kostnad frikjøp	5 335	6 342	8 655	2 313	11 317	16 452
Refusjon internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Kostnad internt fin frikjøp	8 400	19 284	17 398	-1 886	24 077	23 649
Øvrige personalkostnader	7 324	6 024	2 277	-3 747	2 576	2 758
Personalkostnader Totalt	175 273	204 179	206 487	2 308	270 765	272 785
Av - og nedskrivning	4 553	5 081	181	-4 900	217	217
Kostnader vedr. lokaler	531	350	25	-325	95	32
Leiested	NA	463	0	-463	0	NA
Driftsmateriell og bøker	23 128	29 643	66 927	37 284	83 221	100 100
Reparasjon og vedlikehold	1 245	1 398	208	-1 189	250	250
Kjøp av tjenester	35 864	37 071	42 284	5 213	55 388	67 330
Kurs, konferanse og trykksaker	8 231	8 047	2 644	-5 403	3 240	2 609
Øvrige driftskostnader	1 512	1 171	217	-955	252	-654
Transport/reise	11 213	11 424	18 678	7 254	22 450	11 847
Overheadkostnader	67 103	73 375	73 176	-199	97 673	102 169
Representasjon/markedsføring	1 101	1 006	48	-959	60	65
Tilskudd/kontingenter	269	358	17	-342	20	-837
Prosjektavslutning bidrag	2 153	-2 053	-1	2 053	-1 945	-1 603
Driftskostnader Totalt	156 904	167 334	204 403	37 070	260 922	281 525
Resultat	-199 219	-226 257	-130 221	96 036	-159 320	-177 358
Resultat (isolert)	67 964	-8 555	87 731	96 286	58 632	33 751

	2011 Regnskap (HiÅ)	2012 Regnskap (HiÅ)	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	55%	71%	57%	60%
Personalkostnadsgrad	51%	51%	53%	55%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	49%	49%	47%	45%
Husleie kostnadsgrad	0%	0%	0%	0%

Økonomisk vurdering

Kommentar til prosjektøkonomien

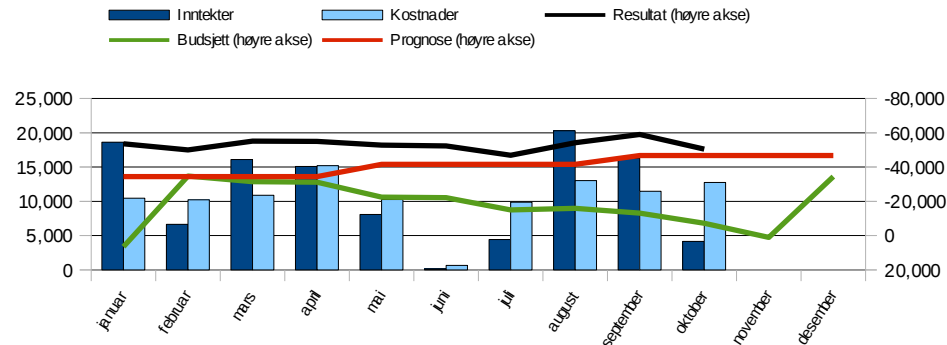
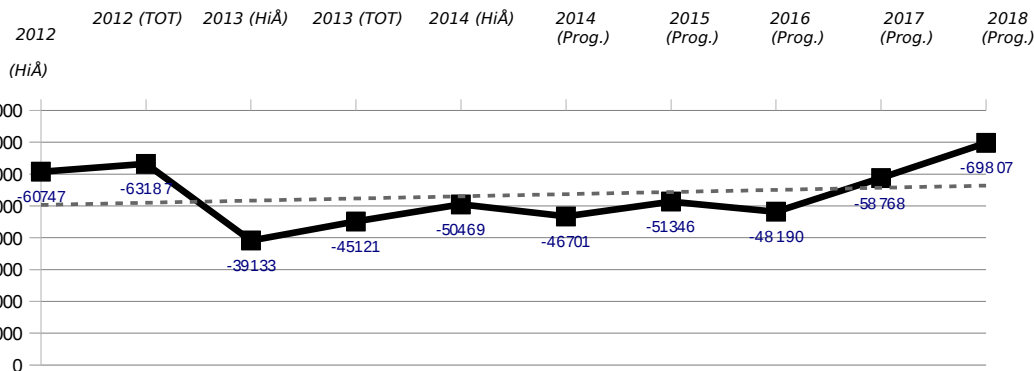
Espen Lyng Andersen den 08.des.2014

Fakultetets Eksternt finansierte prosjektportefølje viser et positivt regnskapsresultat pr oktober på 226,3 mill kroner, som er 96 mill kroner mer enn budsjettert. Ubudsjetterte inntekter, bidrag og tilskudd utgjør hoveddelen av dette avviket. Det er i tillegg lavere forbruk på personalkostnader og øvrige driftskostnader enn budsjettert.

Fakultetet har 595 aktive prosjekter pr oktober 2014.

Det er ikke meldt om noen «problemprosjekter» fra instituttene.

Institutt for medisinske basalfag per oktober 2014



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-63 052	-45 351	-45 351	0	-45 351	-45 351
Salgsinntekter	-506	-41	0	41	0	-150
Tilskudd og refusjoner	-77 010	-74 721	-49 464	25 257	-114 000	-100 771
Investeringer i anleggsmidler	33 190	4 551	10 146	5 595	12 715	6 002
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-1 994	-2 409	0	2 409	0	0
Inntekt fra bevilgninger	283	433	0	-433	0	-3 260
Overheadinntekter	0	0	0	0	0	0
UiOs egenandel	-33 496	-29 409	-27 868	1 542	-41 100	-38 847
Øvrige inntekter	-1 821	-8 274	0	8 274	0	-2 889
Prosjektavslutning oppdrag	NA	38	0	-38	0	NA
Inntekter Totalt	-81 355	-109 833	-67 186	42 646	-142 385	-139 915
Varer for videresalg	0	0	0	0	0	NA
Videresalg Totalt	0	0	0	0	0	NA
Fast lønn	30 950	30 324	27 579	-2 746	43 978	36 838
Overtid	142	64	0	-64	0	NA
Variabel lønn	525	726	55	-671	98	603
Feriepenger, AGA og pensjon	13 580	13 730	12 263	-1 467	19 560	16 563
Offentlige refusjoner	-1 478	-2 245	-621	1 624	-706	-1 713
Refusjon frikjøp	-66	0	0	0	0	-984
Kostnad frikjøp	-60	1 009	2 063	1 055	2 500	3 121
Refusjon internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Kostnad internt fin frikjøp	4 371	4 591	4 318	-274	6 600	5 800
Øvrige personalkostnader	1 221	516	1 062	547	1 288	1 318
Personalkostnader Totalt	49 184	48 714	46 719	-1 995	73 317	61 545
Av - og nedskrivning	1 994	2 409	0	-2 409	0	0
Kostnader vedr. lokaler	184	0	0	0	39	NA
Leiested	NA	459	0	-459	0	NA
Driftsmateriell og bøker	11 022	13 665	15 785	2 120	19 994	22 015
Reparasjon og vedlikehold	643	827	0	-827	0	0
Kjøp av tjenester	1 691	2 387	7 770	5 383	9 284	5 905
Kurs, konferanse og trykksaker	2 636	1 645	53	-1 592	63	606
Øvrige driftskostnader	1 091	-541	121	662	137	-1 008
Transport/reise	2 364	2 781	3 375	594	4 146	3 845
Overheadkostnader	34 244	32 927	31 550	-1 377	46 420	45 657
Representasjon/markedsføring	84	145	0	-145	0	NA
Tilskudd/kontingenter	61	44	0	-44	0	NA
Prosjektavslutning bidrag	73	-745	0	745	0	NA
Driftskostnader Totalt	56 089	56 000	58 654	2 653	80 084	77 019
Resultat	-39 133	-50 469	-7 164	43 304	-34 334	-46 701
Resultat (isolert)	23 919	-5 118	38 186	43 304	11 017	-1 351

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	38%	50%	39%	46%
Personalkostnadsgrad	46%	46%	47%	47%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	54%	54%	53%	53%
Husleie kostnadsgrad	1%	NA	0%	0%

Økonomisk vurdering

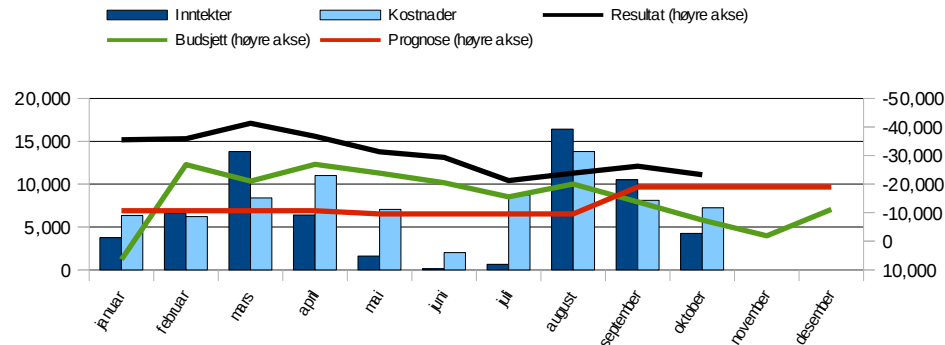
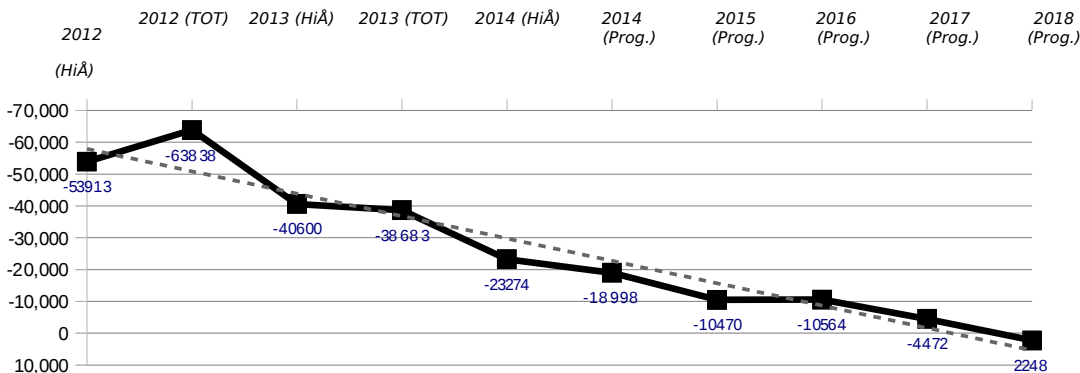
Kommentar til prosjektøkonomien

Trude Abelsen den 24.nov.2014

Eksternt finansiert virksomhet

IMBs eksternt finansierte prosjektportefølje viser et positivt regnskapsresultat per 2. tertial på kr 50 mill, som er 43 mill over budsjett. Ubudsjetterte inntekter, bidrag og tilskudd utgjør den største andelen av resultatavviket (+33,5 mill). I tillegg er det etterslep på investeringer i anleggsmidler (-5,6 mill) og på bruk av driftsmidler (-2,6 mill), mens totale personalkostnader ligger om lag 2 mill over budsjett.

Prognosen levert per 2. tertial opprettholdes: I året siste måneder antas det at aktiviteten i nye prosjekter vil ta seg opp, personal- og driftskostnadene vil øke noe, men langt mindre enn økningen i inntektene. Det antas derfor at instituttet vil overføre minst like mye midler på eksternt finansierte prosjekter inn i 2015 (anslagsvis 46,7 mill) som man tok med seg fra forrige år (45,4 mill).



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-62 668	-38 141	-38 141	0	-38 141	-37 173
Salgsinntekter	-1 866	-1 132	-890	242	-1 160	-1 399
Tilskudd og refusjoner	-43 825	-55 740	-41 741	14 000	-63 012	-70 439
Investeringer i anleggsmidler	-5	2	0	-2	0	0
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-16	-7	0	7	0	0
Inntekt fra bevilgninger	-15	0	-4 987	-4 987	-4 987	-2 600
Overheadinntekter	0	0	0	0	0	17
UiOs egenandel	-9 743	-6 695	-5 719	976	-7 683	-8 402
Øvrige inntekter	67	-495	-7 192	-6 697	-7 192	-3 553
Prosjektavslutning oppdrag	113	-7	0	7	0	NA
Inntekter Totalt	-55 291	-64 073	-60 528	3 545	-84 034	-86 376
Varer for videresalg	0	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	0	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	27 340	29 228	32 211	2 984	38 904	40 241
Overtid	53	79	0	-79	0	NA
Variabel lønn	965	714	158	-556	222	221
Feriepenger, AGA og pensjon	11 868	12 732	13 958	1 227	16 861	17 520
Offentlige refusjoner	-1 419	-952	0	952	0	-173
Refusjon frikjøp	-60	0	0	0	0	-3 385
Kostnad frikjøp	3 026	5 783	3 617	-2 166	5 188	9 651
Refusjon internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Kostnad internt fin frikjøp	3 463	2 394	2 336	-58	3 390	3 813
Øvrige personalkostnader	1 188	522	1 180	658	1 246	1 302
Personalkostnader Totalt	46 425	50 499	53 461	2 961	65 811	69 190
Av - og nedskrivning	16	7	0	-7	0	0
Kostnader vedr. lokaler	54	32	25	-7	56	32
Leiested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	541	305	150	-155	150	150
Reparasjon og vedlikehold	4	1	0	-1	0	0
Kjøp av tjenester	8 267	5 970	7 386	1 416	9 996	10 670
Kurs, konferanse og trykksaker	1 774	1 963	2 084	122	2 568	1 395
Øvrige driftskostnader	180	388	17	-371	20	20
Transport/reise	3 210	3 158	11 078	7 920	13 227	2 825
Overheadkostnader	15 172	16 770	17 053	283	21 128	22 724
Representasjon/markedsføring	525	255	0	-255	0	5
Tilskudd/kontingenter	66	45	0	-45	0	-857
Prosjektavslutning bidrag	1 125	-452	-1	451	-1 945	-1 603
Driftskostnader Totalt	30 934	28 441	37 792	9 351	45 202	35 361
Resultat	-40 600	-23 274	-7 416	15 858	-11 161	-18 998
Resultat (isolert)	22 067	14 867	30 725	15 858	26 979	18 176

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	51%	62%	51%	36%
Personalkostnadsgrad	66%	62%	59%	64%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	34%	38%	41%	36%
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	NA	NA

Økonomisk vurdering

Kommentar til prosjektøkonomien

Lars Roald den 24.nov.2014

Aktiviteten i den eksternfinansierte virksomheten ved Helsam er ved utgangen av oktober 2014 noe svakere enn budsjettet. Det er lavere aktivitet i form av personal- og driftskostnader enn budsjettet. Inntekten i prosjektene kontantføres og avviket på 3,5 mill er tidligere innbetalte inntekter enn budsjett.

Nettoeffekten fra prosjektene til basis (summen av egenandel, overhead, frikjøp og avsluttede prosjekter) er på budsjett.

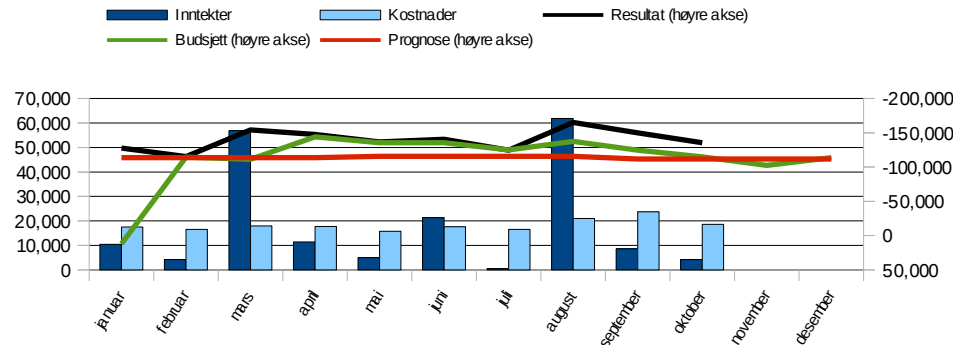
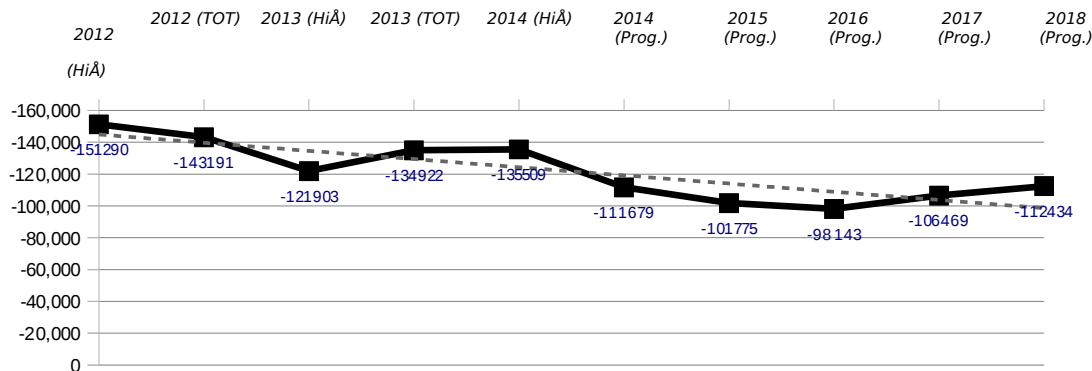
Nye kjente eksternfinansierte prosjekter som har kommet til i løpet av 1. og 2. tertial gjør likevel at instituttet forventer høyere aktivitet ved årsslutt enn budsjettet.

Antall prosjekt:

50 som var aktive i 2013 er utgått, og det har kommet til 26.

Prosjektene pr finansør: 48 NFR, 10 EU, 98 andre finansører.

Institutt for klinisk medisin per oktober 2014



	2013	2014	2014	2014	2014	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Budsjett (HiÅ)	Avvik (HiÅ)	Årsbudsjett	Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	-143 610	-134 279	-134 529	-250	-134 529	-128 654
Salgsinntekter	-3 426	-3 883	-3 623	260	-4 040	-5 540
Tilskudd og refusjoner	-106 211	-161 540	-157 164	4 376	-196 679	-235 953
Investeringer i anleggsmidler	3 621	3 728	883	-2 845	1 060	1 050
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	-2 542	-2 665	0	2 665	0	0
Inntekt fra bevilgninger	0	0	0	0	0	0
Overheadinntekter	-28	0	0	0	0	0
UiOs egenandel	4 360	-15 988	-18 487	-2 500	-22 910	-25 465
Øvrige inntekter	-18 616	-3 697	-11 457	-7 760	-17 136	-21 436
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	-122 841	-184 045	-189 848	-5 803	-239 706	-287 344
Varer for videresalg	23	1	0	-1	0	NA
Videresalg Totalt	23	1	0	-1	0	NA
Fast lønn	51 999	64 509	61 706	-2 803	75 441	82 550
Overtid	61	36	0	-36	0	NA
Variabel lønn	859	1 104	566	-538	669	758
Feriepenger, AGA og pensjon	21 418	26 853	26 794	-60	32 748	35 949
Offentlige refusjoner	-3 262	-5 065	0	5 065	0	0
Refusjon frikjøp	0	0	0	0	0	0
Kostnad frikjøp	2 369	-450	2 975	3 424	3 629	3 680
Refusjon internt fin frikjøp	0	0	0	0	0	0
Kostnad internt fin frikjøp	566	12 299	10 745	-1 555	14 087	14 036
Øvrige personalkostnader	968	911	35	-876	42	138
Personalkostnader Totalt	74 977	100 198	102 820	2 622	126 616	137 111
Av - og nedskrivning	2 542	2 665	181	-2 484	217	217
Kostnader vedr. lokaler	293	318	0	-318	0	NA
Leiested	NA	4	0	-4	0	NA
Driftsmateriell og bøker	11 543	15 673	50 992	35 319	63 077	77 935
Reparasjon og vedlikehold	599	571	208	-362	250	250
Kjøp av tjenester	25 905	28 715	26 219	-2 495	35 018	49 665
Kurs, konferanse og trykksaker	3 819	4 439	292	-4 148	350	350
Øvrige driftskostnader	241	1 325	79	-1 246	95	105
Transport/reise	5 628	5 480	4 225	-1 255	5 076	5 176
Overheadkostnader	17 388	23 407	24 265	858	29 749	33 429
Representasjon/markedsføring	492	607	48	-559	60	60
Tilskudd/kontingenter	142	269	17	-253	20	20
Prosjektavslutning bidrag	955	-856	0	856	0	NA
Driftskostnader Totalt	69 547	82 617	106 527	23 910	133 912	167 207
Resultat	-121 903	-135 509	-115 031	20 477	-113 707	-111 679
Resultat (isolert)	21 706	-1 229	19 498	20 727	20 822	16 975

	2011	2012	2013	2014
	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)	Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	68%	98%	74%	74%
Personalkostnadsgrad	47%	48%	53%	55%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	53%	52%	47%	45%
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	0%	NA

Økonomisk vurdering

Kommentar til prosjektøkonomien

Svein Arnesen den 05.des.2014

1. Generell kommentar av totalen: Klinmed hadde per 31.10.2014 et positivt resultat på 135,5 mill. Dette inkluderer IB fra i fjor, som var på 134,3 mill. Driftsresultatet isolert var et overskudd på 1,2 mill.

2. Kommentar til hovedpostene:

a. Inntekter: Inntektene var per 31.10.2014 184 mill., mot 189,8 mill. i budsjettet.

b. Nettoeffekt: Se kommentar under punkt 2b på basisøkonomien.

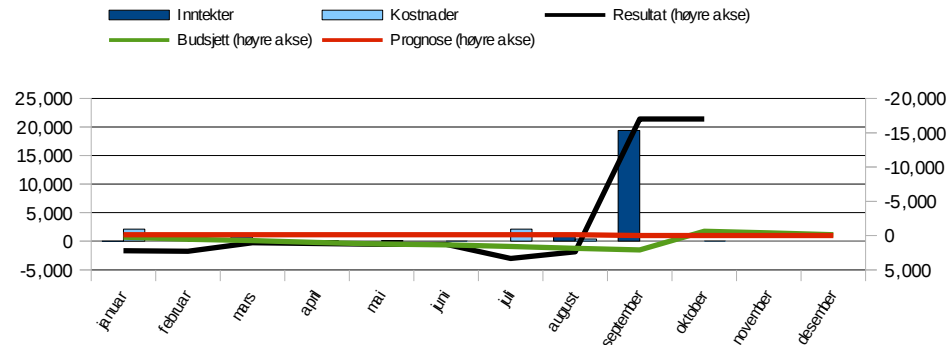
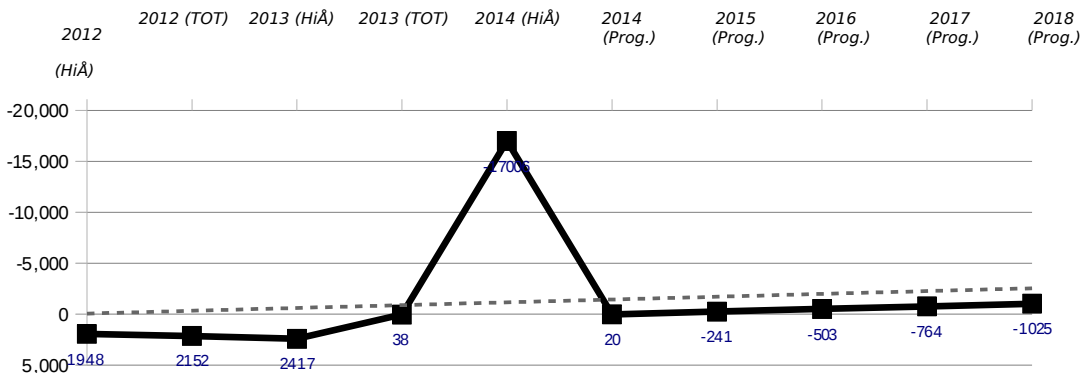
c. Fastlønn: Fastlønn per 31.10.2014 var på 64,5 mill. Avviket mot budsjett er negativt med 2,8 mill.

d. Total drift: Forbruket er på 82,6 mill. pr 31.10.2014 mot budsjettet 106,5 mill.

3. Klinmed har per 31.10.2014 255 eksternt finansierte prosjekter. 46 NFR, 139 professorater, 11 EU og 59 andre typer prosjekter.

4. Klinmed har ingen prosjekter i dag som vi betegner som «problemprosjekter» i økonomisk forstand.

Det medisinske fakultet felles per oktober 2014



	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)	2014 Budsjett (HiÅ)	2014 Avvik (HiÅ)	2014 Årsbudsjett	2014 Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	2 146	69	69	0	69	69
Salgsinntekter	0	0	-2 930	-2 930	-2 930	-2 930
Tilskudd og refusjoner	-4 667	-22 051	-2 667	19 384	-4 000	-4 000
Investeringer i anleggsmidler	0	0	0	0	0	0
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	0	0	0	0	0	0
Inntekt fra bevilgninger	0	0	0	0	0	0
Overheadinntekter	0	0	0	0	0	0
UiOs egenandel	-33	-50	0	50	0	6
Øvrige inntekter	-50	-17	0	17	0	NA
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	-4 749	-22 118	-5 597	16 521	-6 930	-6 924
Varer for videresalg	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	438	473	440	-33	541	529
Overtid	0	0	0	0	0	NA
Variabel lønn	98	0	2 247	2 247	3 339	3 293
Feriepenger, AGA og pensjon	205	219	801	582	1 140	1 116
Offentlige refusjoner	0	0	0	0	0	0
Refusjon frikjøp	NA	0	0	0	0	NA
Kostnad frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad internt fin frikjøp	NA	0	0	0	0	NA
Øvrige personalkostnader	3 946	4 075	0	-4 075	0	0
Personalkostnader Totalt	4 687	4 768	3 488	-1 280	5 020	4 938
Av - og nedskrivning	0	0	0	0	0	0
Kostnader vedr. lokaler	0	0	0	0	0	0
Leiested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	22	0	0	0	0	0
Reparasjon og vedlikehold	0	0	0	0	0	NA
Kjøp av tjenester	0	0	908	908	1 090	1 090
Kurs, konferanse og trykksaker	2	0	215	215	258	258
Øvrige driftskostnader	1	0	0	0	0	230
Transport/reise	11	5	0	-5	0	0
Overheadkostnader	298	270	307	37	376	359
Representasjon/markedsføring	1	0	0	0	0	0
Tilskudd/kontingenter	0	0	0	0	0	0
Prosjektavslutning bidrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftskostnader Totalt	334	275	1 431	1 155	1 724	1 937
Resultat	2 417	-17 006	-609	16 397	-118	20
Resultat (isolert)	271	-17 075	-678	16 397	-187	-49

	2011 Regnskap (HiÅ)	2012 Regnskap (HiÅ)	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	-3%	-66%	-1%	77%
Personalkostnadsgrad	95%	93%	92%	95%
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	5%	7%	8%	5%
Husleie kostnadsgrad	0%	0%	0%	0%

Økonomisk vurdering

Kommentar til prosjektøkonomien

Espen Lyng Andersen den 18.nov.2014

Fakultetsadministrasjonen har for perioden oktober 2014 et overskudd på ca. 17 mill kroner på eksterne midler. Budsjettert resultat var et overskudd på ca. 0,6 mill kroner. Dette avviket skyldes i hovedsak en innbetaling til Scientia Fellows prosjektet på 19,4 millioner kroner.

På inntektssiden er det et positivt avvik på 16,5 mill kroner. Dette skyldes i hovedsak innbetalingen til Scientia Fellows prosjektet på 19,4 millioner kroner. Som en motsatt effekt er ikke inntekten på OSCE-prosjektet kommet inn som budsjettert. Faktura ble sendt 14. november 2014. På grunn av lavere aktivitet på OSCE-prosjektet vil fakturaen bli lavere enn budsjettert.

Det er et merforbruk på lønn på ca. 1,3 mill kroner. Avviket skyldes i hovedsak tidligere utbetaling av stipend til forskerlinjestudenter enn budsjettert. Vi har også et mindreforbruk på OSCE-prosjektet. Det er også generelt lavere aktivitet på OSCE enn budsjettert. Det nye Scientia Fellows-prosjektet, mangler budsjett, men det er ført 190 000

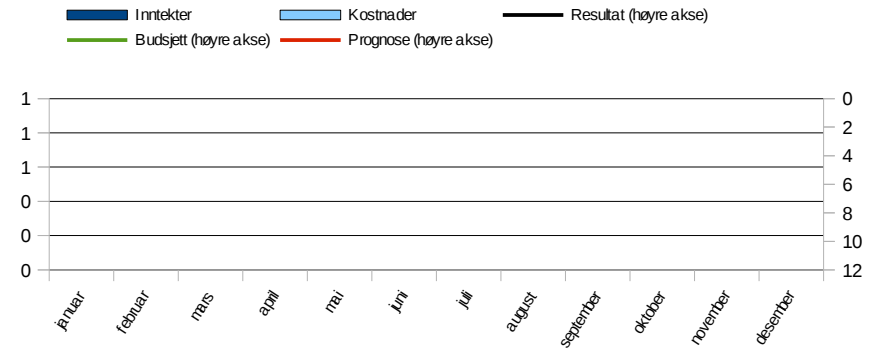
kroner i lønnskostnader på det hittil i år. Både Scientia Fellows-prosjektet og OSCE-prosjektet mangler kostnader for to måneders lønn. Grunnen til dette er feilplassering av personer etter omorganisering av fakultetssekretariatet. Det vil bli rettet opp i november måned.

Vi har et positivt avvik på ca. 1,1 mill kroner på drift, som primært skyldes lavere aktivitet på OSCE- prosjektet enn budsjettet.

Vi har per i dag 4 aktive prosjekter, inkludert Scientia Fellows-prosjektet.

Studieprogram MED per oktober 2014

2012	2012 (TOT)	2013 (HiÅ)	2013 (TOT)	2014 (HiÅ)	2014 (Prog.)	2015 (Prog.)	2016 (Prog.)	2017 (Prog.)	2018 (Prog.)
(HiÅ)									
0									
0									
0									
0									
0									
1									
1									
1									
1									
1									
1									
1									
1									



	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)	2014 Budsjett (HiÅ)	2014 Avvik (HiÅ)	2014 Årsbudsjett	2014 Årsprognose
Overført fra i fjor Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Salgsinntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Tilskudd og refusjoner	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Investeringer i anleggsmidler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntektsføring for avskrivning anleggsmidler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekt fra bevilgninger	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overheadinntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
UiOs egenandel	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige inntekter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prosjektavslutning oppdrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Inntekter Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Varer for videresalg	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Videresalg Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fast lønn	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overtid	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Variabel lønn	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Feriepenger, AGA og pensjon	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Offentlige refusjoner	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Refusjon internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnad internt fin frikjøp	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige personalkostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Personalkostnader Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Av - og nedskrivning	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kostnader vedr. lokaler	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Leiested	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftsmateriell og bøker	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Reparasjon og vedlikehold	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kjøp av tjenester	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kurs, konferanse og trykksaker	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Øvrige driftskostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Transport/reise	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Overheadkostnader	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Representasjon/markedsføring	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Tilskudd/kontingenter	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prosjektavslutning bidrag	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Driftskostnader Totalt	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Resultat	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Resultat (isolert)	NA	NA	NA	NA	NA	NA

	2011 Regnskap (HiÅ)	2012 Regnskap (HiÅ)	2013 Regnskap (HiÅ)	2014 Regnskap (HiÅ)
Resultatgrad (res./inntekt)	NA	NA	NA	NA
Personalkostnadsgrad	NA	NA	NA	NA
Driftskostnadsgrad (eksl. husleie)	NA	NA	NA	NA
Husleie kostnadsgrad	NA	NA	NA	NA

Økonomisk vurdering

Til Det medisinske fakultets styre

Fra: Dekan

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Astrid Holø

Arkivsaksnummer: 2014/1381

Møtedato: 16.12.2014

FORSLAG TIL EKSTERNE REPRESENTANTER OG VARAREPRESENTANTER TIL FAKULTETSSTYRET

Det skal velges nytt fakultetsstyre for perioden 1.1.2015-31.12.2018. I den forbindelse har det vært gjennomført valg blant de tilsatte i november d.å. Studentene gjennomfører egne valg.

Når det gjelder eksterne medlemmer av fakultetsstyret, er det i henhold til *Normalregler for fakulteter* § 2.2 rektor som oppnevner disse på fullmakt etter forslag fra fakultetsstyret (det sittende).

Dekan har forespurt disse kandidatene, som har sagt seg villig til å sitte som faste representanter i styret:

- Egil Bodd (ny representant - se omtale nedenfor)
- Tove Strand (ønsker å fortsette etter en periode på fire år)

Følgende er forespurt og har sagt seg villig til å være henholdsvis 1. og 2. vararepresentanter:

- Sissel Rogne (ny representant - se omtale nedenfor)
- Anna Stavdal (ønsker å fortsette etter en periode på fire år)

Omtale av foreslåtte nye representanter:

Egil Bodd er født 15.3.1955. Han er utdannet lege ved University of Antwerpen (1981) og har medisinsk dr.grad i farmakologi fra Universitetet i Oslo (1987). Han er spesialist i klinisk farmakologi og er utdannet i økonomi og finans fra Bedriftsøkonomisk institutt.

Han arbeidet ved Rettstoksikologisk institutt (UiO) (1982-86) og var den første leder av Medinnova (1986-92). Senere har han vært administrerende direktør i MSD Norge (1992-1999) og i MSD Belgia (1999-2002), samt visepresident for MSD Europa, Midt-Østen og Afrika (2002-2003) og administrerende direktør i Pronova Norge (2004-2006) og styremedlem samme sted (2006-2007). Siden 2006 har han vært administrerende partner i investeringsfirmaet insay Goldberg Nordic.

Med sin omfattende erfaring fra akademisk medisin og fra farmasøytisk industri nasjonalt og internasjonalt, samt nå som investor innen bioteknologi og farmasøytisk industri vil Egil Bodd bli et meget verdifullt styremedlem.

Sissel Rogne er født 30.12.1956. Hun er utdannet cand.mag (1979), cand.real (1982) og Doctor Philos fra UiO (1990) i molekylær genetik innen kreftforskning og lipidmetabolisme.

Rogne var forskningsassistent ved Radiumhospitalet (1982), visiting scientist ved St. Mary's Hospital Medical School i London (1982-83), forskningsstipendiat ved Institutt for indremedisinsk forskning, Rikshospitalet (1984-87), Long Term Fellowship, European Molecular Laboratory, Heidelberg (1987-88), førsteamanuensis ved Landbrukshøgskolen på Ås (1988-91), professor (1982) og forskningsdirektør samme sted (1992-99). Fra 1999 har Rogne vært direktør i Bioteknologinemnda.

Rogne har hatt verv i ulike nasjonale og internasjonale råd og styrer, slik som UNESCOs International Bioethics Committee og i styret for Fridtjof Nansens forskningsinstitutt.

Rognes sterke erfaring fra biomedisinsk forskning, samt hennes posisjon som leder av Bioteknologinemnda gjør henne til et meget kompetent varamedlem i fakultetsstyret.

Forslag til vedtak:

Fakultetsstyret slutter seg dekanı forslag, og ber rektor oppnevne Egil Bodd og Tove Strand som eksterne faste representanter til fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet for perioden 1.1.2015-31.12.2018. Samtidig bes rektor oppnevne Sissel Rogne og Anna Stavdal som henholdsvis 1. og 2. vararepresentanter.

Til Det medisinske fakultets styre

Fra: Dekan

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Astrid Holø

Arkivsaksnummer:

Vedlegg:

Møtedato:

Forslag til rekrutteringsform for ledere, samt type styringsorganer ved Det medisinske fakultet

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Fakultetsstyret ba i møte 20.5.2014 om å få lagt fram en skisse for en helhetlig prosess for diskusjon av rekrutterings- og styringsform på instituttnivå, hvor også instituttene involveres.

Til fakultetsstyrets møte 24.6.2014 ble det lagt fram forslag til mandat og prosess, og styret fattet slik vedtak:

*Fakultetsstyret ber fakultetsledelsen legge fram sak vedrørende **anbefalt rekrutteringsform** for dekan og instituttledere, samt form for **kollegialt organ (styre eller råd)** ved fakultetet innen utgangen av 2014. Saken skal bygge på gitt mandat og prosess, der instituttene, tjenestemannsorganisasjonene og studentene har vært involvert, og der det har vært innhentet informasjon om erfaringer ved andre universiteter.*

1.2. Mandat

- a) Fakultetsstyret forelegges sak vedrørende rekrutteringsform for dekan og instituttledere ved Det medisinske fakultet, samt form for kollegialt organ på instituttnivå.
- b) Det skal redegjøres for antatte konsekvenser (fordeler og ulemper) med følgende:
 - Rekrutteringsform for dekan og instituttledere, dvs valg eller tilsetting
 - Kollegialt organ på instituttnivå, dvs. styre eller råd
- c) Konsekvensanalysen skal munne ut i forslag til anbefalt rekrutteringsform for ledere og type kollegialt organ ved instituttene ved Det medisinske fakultet.

Etter fakultetsstyrets vedtak 24.6, har universitetsstyret behandlet problemnotat om styringsstruktur- og prinsipper for UiO (vedlagt). I forbindelse med universitetsstyrets behandling av «Strategi 2020 - Strategic Advisory Board (SAB). Prioritering av forbedringsområder og skisse til videre prosess», ble det i møte 21. oktober d.å. fattet følgende vedtak (V-sak 3, del 5):

«Styret ber universitetsdirektøren utforme presise mandater for de fire områdene med milepælsplaner som legges frem for styret for godkjenning 10. mars 2015 (ref. også årsplan 2015-2017). Mandatet skal innebære en vurdering av de eventuelle endringer i organisasjons- og beslutningsstruktur som er nødvendig for at UiO skal nå de faglige målene. Milepælsplanen skal reflektere at eventuelle endringer i organisasjons- og beslutningsstruktur skal følge av de vedtatte faglige målene knyttet til studiekvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet.»

På bakgrunn av ovennevnte har vi vurdert hvorvidt det ville vært hensiktsmessig å avvente universitetets behandling av denne saken på overordnet nivå, siden det også framgår av universitetsstyrets vedtak at hele organisasjonene skal involveres i arbeidet, og fakultetet dermed vil bli trukket inn i prosessen på et senere tidspunkt. Når vi likevel har valgt å fortsette arbeidet, er det bl.a. for å komme med tidlige innspill til den overordnede prosessen.

1.3. Prosess

Vårt første utkast har vært sendt instituttene til høring, og er også sendt Medisinsk studentutvalg (MSU) til uttalelse.

Vi har i det følgende oppsummert innspill som har kommet fra instituttene under hver av hovedproblemstillingene, dvs:

- styre eller råd
- tilsetting eller valg av ledere
- lik eller ulik ordning innenfor fakultetet

For øvrig er instituttene svar lagt ved i sin helhet. Uttalelse fra MSU vil bli ettersendt/lagt fram til fakultetsstyremøtet. Avslutningsvis oppsummeres vårt standpunkt/konklusjon etter at innkomne innspill har vært tatt i betraktning.

Instituttene innspill vedørende prosessen:

To av instituttene har uttalt seg kritisk om prosessen. Helsam mener prosessen ikke har vært forsvarlig. Instituttet ba ikke om utsettelse av høringsfrist, slik det var gitt anledning til i høringsoversendelsen og de andre instituttene benyttet seg av, og har ikke behandlet saken i instituttrådet. Videre anføres at man savner omtale/vurdering av flere problemstillinger i høringsnotatet. Helsam viser også til at det pågår diskusjoner i universitetsstyret, og at det bør brukes mer tid for å få en grundigere utredning og grundigere høring. Også Klinmed mener prosessen har vært preget av unødig hastverk, og har savnet diskusjoner på et tidligere tidspunkt.

1.4. Kort historikk

Fakultetsstyret har tidligere behandlet samme problemstillinger, bl.a. i forbindelse med en gjennomgang av hele UiOs styringsstruktur i 2003. Fakultetsstyret ga da bl.a. følgende anbefalinger:

- Nedleggelse av grunnenhetsstyrene
- Tilsatte ledere ved grunnenhetene
- Enhetlig løsning innen fakultetet

Ovennevnte ble den gangen innført som gjeldende ordning ved fakultetet, og fram til 2009 var det tilsatte ledere ved alle fakultetets institutter. I 2006 ble Reglement for tilsetning og valg av ledere ved fakulteter og institutter endret til det som nå er gjeldende (se nedenfor), dvs det trenger ikke være like ordninger innenfor samme fakultet. Dette er bakgrunn for av fakultetet i dag har ulike ordninger. Det vises for øvrig til vedlagt saksframstilling fra 2003, med en helhetlig drøftelse av forskjellige aspekter ved styringsstrukturen.

1.5. Regelverk

Rekruttering av instituttledere ved UiO er regulert gjennom *Reglement for tilsetning og valg av ledere ved fakulteter og institutter* <http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/reglvalgdekanprodekan.html>

Av § 1-2 framgår følgende:

Dekan/prodekan og instituttleder/stedfortreder for instituttleder velges, dersom ikke Universitetsstyret selv - etter tilråding fra fakultet/instituttstyret/instituttrådet - bestemmer at det skal foretas tilsetning. Valg foretas etter dette reglements del 2 og 3. Tilsetning foretas etter dette reglements del 4 og 5. Instituttstyret/instituttrådet kan vurdere endring forut for nytt valg, åremålsperiodens utløp eller når instituttleder slutter. Universitetsstyret skal behandle saken dersom instituttstyret-/rådet eller fakultetsstyret foreslår en endring i gjeldende ordning (valg eller tilsetning).

Kollegiale organer (styringsorganer) på fakultets- og instituttnivå, er regulert i Normalregler for fakulteter og Normalregler for institutter, vedtatt av universitetsstyret. I følge normalreglene skal fakultetene ha et styre, mens instituttene skal ha et styre eller et råd. Allmennfakultetene skal som hovedregel ha styre på instituttnivå. Profesjonsfakultetene kan med universitetsstyrets godkjenning opprette styre også på instituttnivå dersom de finner at hensynet til virksomheten tilsier det. Sammensetning av instituttstyret framgår av normalreglene. Sammensetning av instituttråd bestemmes av fakultetsstyret. Det medisinske fakultets styre har ikke fastsatt bestemmelse om sammensetning av instituttråd i gjeldende administrasjonsreglement. Det framgår av normalregler at instituttstyre skal ledes av instituttleder.

1.6. Nåværende ordning ved fakultetet

Dekan ved Det medisinske fakultet har alltid vært valgt. På instituttnivå er det nå ulike løsninger. Fra 2015 vil det være valgte instituttledere på våre tre institutter, etter at man ved Institutt for helse og samfunn – etter forslag fra instituttrådet – har gått over fra tilsatt til valgt leder. Ved alle tre institutter

er det instituttråd som ledes av instituttleder, og for øvrig er sammensatt slik at de forskjellige grupper tilsatte, samt studentene er representert. Det er ingen eksterne representanter i rådene.

1.7. Ordning ved andre medisinske fakulteter

Det er forsøkt innhentet informasjon om ordninger ved de tre øvrige medisinske fakultetene i Norge, og deres erfaringer/kommentarer. Det har ikke lyktes å få utdypende informasjon om erfaringer med de forskjellige ordningene fra alle fakultetene, men vi nedenfor følger oversikt innhentet fra nettsider for de aktuelle fakultetene:

	Instituttleder	Instituttorgan	Kommentarer
UiB	tilsatt	Råd	Lik ordning ved instituttene.
NTNU	tilsatt	Råd (operativ ledergruppe + to eksterne medlemmer)	Lik ordning ved instituttene
UiT	tilsatt	Styre/ledergruppe (vitenskapelig råd)	Forskjellige ordninger ved instituttene

Når det gjelder type styringsorgan har både NTNU og UiB lik ordning ved fakultetenes forskjellige institutter, mens det ved UiT er forskjellige ordninger. Dekan ved UiT uttrykker mest tro på ordningen med vitenskapelige råd (bestående av forskningsgruppeledere) som rådgivende organ for instituttleder. Dette organet kan sammenlignes med eksisterende ledergrupper ved våre institutter.

2. Drøfting av hovedproblemstillinger

2.1. Råd eller styre

Råd eller styre på fakultetsnivå drøftes ikke her, da det ikke åpnes for alternative ordninger i normalreglene. Fakultetet skal ha et styre.

Da daværende fakultetsledelse i 2003 gikk inn for nedlegging av styrer på instituttnivå, var det begrunnet med at det medførte tre formelle nivåer (UiO, fakultet, institutt), og at dette ofte kunne medføre behandling av samme sak på alle tre nivåer. Det ble argumentert med at en slik ordning ville binde opp mye tid til administrative saker for det vitenskapelige personalet, samt at en tre-nivå modell var en viktig årsak til manglende effektivitet og ansvarspulverisering. Mht studentenes medvirkning, ble det lagt vekt på at dette ble ivaretatt gjennom representasjon i fakultetsstyret. Et annet argument for å beholde råd, er at instituttleder får mer myndighet og innflytelse i ledergjærningen, da leder ved en slik modell i hovedsak vil ha samme beslutningsmyndighet som et styre.

Etter grundig vurdering er vi kommet fram til at det likevel kan være formålstjenlig å opprette styrer på instituttnivå, forutsatt at det oppnevnes eksterne representanter til styrene. Vi mener også det kan

være hensiktsmessig at styret ledes av en annen enn instituttleder – slik det er vanlig bl.a. i styrer i det private næringsliv, da helst en ekstern representant. Ekstern styreleder vil kunne være en konstruktiv støttespiller for instituttleder, og samtidig fungere som korrektiv. Likeledes mener vi det bør åpnes for at fakultetsstyret kan ledes av ekstern representant eller annen. Ihht gjeldende normalregler er det ikke mulig at andre enn dekan/instituttleder er styreleder, men det bør vurderes å be om endring av normalregler på dette punktet, evt. søke om at vårt fakultet som en forsøksordning kan innføre slik praksis.

Et instituttorgan med beslutningsmyndighet, dvs styre, tror vi kan virke attraktivt på så vel interne som eksterne styrekandidater, og fremme ansvarlighet og engasjement hos styremedlemmene. Et aktivt og ansvarlig styre med eksterne medlemmer, mener vi kan bidra til å profesjonalisere ledelsen av instituttene.

Når det gjelder argumentet om at ordningen med styre vil binde opp mye tid til administrative saker for det vitenskapelige personalet, så er det ikke hold for å hevde at ordningen med instituttråd tar mindre tid, ettersom samme saker skal behandles i råd som i styrer, jf. reglementet – med den forskjell at rådet er rådgivende og styret besluttende organ.

Instituttleders behov for et rådgivende organ mener vi kan ivaretas gjennom ledergruppen. Alle fakultetets institutter har i dag ledergrupper av robust størrelse og sammensetning. At instituttleder skal ha både egne ledergrupper og instituttråd som rådgivende organ, mener vi kan være ineffektivt og lite ryddig. En modell med styret som besluttende organ i saker på overordnet nivå, og ledergruppen som rådgivende overfor instituttleder i den operative driften av instituttet, mener vi er mer ryddig.

2.1.1. Sammensetning av instituttstyrene

Det er fakultetsstyret som vedtar sammensetning av instituttstyret innenfor rammene av normalregler, etter forslag fra instituttstyret. Siden vårt fakultet i dag ikke har instituttstyrer, fremmes forslag om sammensetning nå fra fakultetsledelsen.

- A) Instituttleder og nestleder *eller* B) erstattet av to representanter for fast vitenskapelig personale
- En representant for fast vitenskapelig personale
- En representant for midlertidig vitenskapelig personale/professor II
- En representant for teknisk-administrativt personale
- To eksterne representanter
- To representanter for studentene

Mht ledelse av styret kan det tenkes tre alternativ:

a) Som foreskrevet i Normalregler; instituttleder er leder for styret.

b) Instituttleder er sekretær for styret, ikke medlem. Instituttleder og nestleder erstattes i styret av to representanter for fast vitenskapelig personale (dvs til sammen tre representanter for denne gruppen i styret). Dekan utpeker (etter delegasjon fra fakultetsstyret) ett av de eksterne styremedlemmene til leder. En slik ordning vil være parallell til hva universitets- og høyskoleloven (UH-loven) foreskriver på institusjonsnivå med tilsatt leder, § 9-3 (1): «Styret har elleve medlemmer og består av styreleder, tre medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer. Hvis rektor er valgt etter § 10-1, er rektor styrets leder. Hvis rektor er ansatt etter § 10-4, erstattes rektor av ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, og departementet utpeker ett av de eksterne medlemmene til å være styrets leder.»

c) Styret selv velger leder blant de representantene som er valgt for fire år (unntatt instituttleder/nestleder), dvs. fast vitenskapelig eller ekstern representant. Å velge en leder som er representert for ett år om gangen, som er tilfellet med representantene for studenter og for midlertidig vitenskapelig personale, vil ikke gi nødvendig kontinuitet.

Instituttene inns spill

Det framkommer ulike argumenter og synspunkter både når det gjelder styrer vs. råd og mht hvem som skal lede de aktuelle organer. Argumenter for å beholde råd på instituttnivå er bl.a. følgende:

- et styringsorgan på siden av linjen mellom dekan og instituttleder vil vanskeliggjøre gode prosesser
- instituttleders rolle uten et styre (ved Klinmed) harmonerer bedre med strukturen ved sykehusene
- siden instituttet ikke er selvstendig juridisk enhet er det ikke naturlig med eget styre

Ett inns spill går ut på at en tilsatt leder bør være sekretær for styringsorganet, enten det er et råd eller et styre, i samsvar med UH-loven § 10-4. Andre inns spill går ut på at eksterne representanter ikke vil ha nødvendig oversikt over og lojalitet til instituttet til å lede styret.

Fra ett av instituttene signaliseres det at det trolig er et flertall av avdelingene som ønsker styre, uten at det angis spesifikke begrunnelser for dette.

2.2. Tilsatt eller valgt instituttleder

Valgte og tilsatte ledere henter sin legitimitet til å lede fra forskjellige kilder. En valgt leder henter sin legitimitet fra den gruppe som har valgt henne/ham, mens en ansatt leder henter sin legitimitet fra den instans som har ansatt henne/ham.

Vi kjenner ikke til at det foreligger vitenskapelige studier som kan indikere hvilken utvelgelsesmetode, valgt eller tilsatt, som gir best resultater i akademia. Trolig kan også andre faktorer være utslags-givende, som leders personlige egenskaper, og motivasjon for lederskap.

I følge data fra DBH er tilsatt leder på instituttnivå vanligst på landbasis; nærmere 90 % er tilsatt og 10 % valgt. UiO og UiB er de eneste norske institusjonene som har valgt ledelse på alle tre nivå (sentralt, fakultet, institutt).

Et argument for valgt leder er at vedkommende har støtte i det miljø hun/han er valgt. Dette vil imidlertid ikke gjelde absolutt. Ledere som er valgt med knapt flertall og/eller med lav valgdeltakelse, vil ikke nødvendigvis ha bred støtte i miljøet. At vedkommende vil kjenne virksomheten man skal lede er et annet argument.

Risikofaktorer ved valgt leder, er at vedkommende får en rolle som «tillitsvalgt/fremst blant likemenn», noe som kan gi mindre handlingsrom med tanke på å kunne ta nødvendige, men mindre populære beslutninger.

I Forskningsrådets rapport *Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990-2013* (Brenner og Øquist 2014) fokuseres det gjennomgående på behov for styrking av akademisk lederskap. I rapporten sammenlignes utviklingen av forskningssystemet i Norge med Sverige, Finland, Danmark, Nederland og Sveits. Med unntak av noen få høyt presterende miljøer, scorer Norge gjennomgående lavt på kvalitet, til tross for solid styrking av forskningsfeltet så vel systemmessig som økonomisk i perioden 1990-2013. Sammen med organisering av universitetene og lav fokus på fornyelse i rekrutteringen, trekkes svakt lederskap frem som årsak. Det hevdes i oppsummeringen at «successful universities are led by strong academic scholars with visions and with the legitimacy to lead».

Vi viser også til debatt som har pågått i media omkring styringsmodeller ved universitetene, og vedlegger et sett innlegg hvor både rekrutteringsform og styringsmodell drøftes.

Med utgangspunkt i universitetets og fakultetets strategier, med høye faglige målsetninger og kontinuerlig krav til omstilling, samt det faktum at så vel fakultetet som underhetene er på størrelse med mellomstore norske bedrifter, mener vi det er vesentlig at leder er dedikert og motivert til å utøve ledelse, og at dette kan gjøres i samspill med et aktivt og kompetent styre. Dette mener vi best kan sikres ved at stillingene kunngjøres, og at det ved tilsettingen legges vekt på dokumentert lederkompetanse og oppnådde resultater, i tillegg til god kjennskap til aktuelle fagområder. En tilsetningsprosess innebærer mulighet for å kvalitetssikre lederkandidatenes kompetanse og personlige egnethet før tilsetting, noe som ikke er tilfellet ved valg av leder.

En uheldig side ved dagens regelverk, er etter vårt syn at instituttstyret, evt instituttrådet, skal innstille ved tilsetting av instituttleder. Vi mener det ikke er forsvarlig at et så stort organ, bestående av den

kommende leders medarbeidere, skal ha tilgang på all informasjon om sin kommende leder/øvrige kandidater, herunder ofte også personlighetstester, som er vanlig å benytte ved lederrekruttering. Ordningen kan for eksempel erstattes med et innstillingsråd sammensatt av inntil fem representanter med kompetanse til å vurdere faglige kvalifikasjoner og lederkompetanse.

Det kan diskuteres hvorvidt kunngjøring av stilling som dekan/instituttleder bør skje eksternt/internt eller bare internt. Argumenter for kun intern kunngjøring er at man er sikret kandidater som kjenner fakultetet og dets virksomhet, og samtidig er motivert for ledelse. Økonomi kan være et annet argument for dette. Argument for ekstern kunngjøring er at man har mulighet for å få inn «friskt blod» og impulser utenifra. Vi mener ekstern kunngjøring er mest hensiktsmessig, da dette gir mulighet for å velge den beste av så vel ekserne som interne søkere til stillingen.

Instituttene innspill:

Bare ett instituttråd (Klinmed) har uttalt seg om valg vs. tilsetting, og støtter ikke forslag om tilsatt leder. Det anføres bl.a. at:

- valgt instituttleder gir de ansatte best mulighet for påvirkning av beslutningsprosesser
- best mulighet for å ivareta universitetets interesser overfor universitetssykehusene

Innspill fra ledere ved instituttene er delte, noen støtter valg, andre tilsetting. Argumenter som anføres er bl.a.

- at det kan være enklere for aktuelle kandidater å søke en stilling enn åpent å utsette seg for en valgprosess, en tilsettingsprosess vil kunne tiltrekke seg flere kompetente ledere
- bekymring for at administrative kvalifikasjoner blir for sterkt vektlagt ved tilsetting
- valgt leder er nødvendig for å ivareta viktige universitetsprinsipper
- akademisk leder bør hente sin legitimitet nedenfra
- eksternt rekruttert leder vil bruke lang tid på å bli kjent med virksomheten
- få kandidater og lav valgdeltakelse svekker det demokratiske argumentet for valg

2.3. Lik eller ulike ordninger innen fakultetet

Vi mener alle instituttene ved et fakultet bør ha samme ordning. Med dette som utgangspunkt mener vi det bør være fakultetsstyret og ikke instituttråd/instituttstyre som evt anbefaler skifte av rekrutteringsordning overfor universitetsstyret ved utløp av periode. Dette mener vi også er i tråd med vanlig forvaltningsskikk, dvs. at man følger den hierarkiske linjen, i stedet for at man, som nå, kan ha en direkte linje mellom instituttråd og universitetsstyre, mens fakultetsstyret risikerer å bli «sittende på sidelinjen». Vi mener derfor at normalreglene bør endre på dette punkt.

Instituttene innspill:

Også her er meningene delte. Det eneste instituttrådet som har uttalt seg (Klinmed) går inn for at instituttene selv må få avgjøre hvilken ordning som skal følges.

3. Fakultetsledelsens oppsummering/konklusjon

Etter en samlet vurdering av argumenter for og imot de forskjellige ordninger, og gjennomgang av mottatte innspill, mener vi følgende ordninger vil være mest tjenlig – tatt i betraktning fakultetets utfordringer på kort og lengre sikt:

3.1. Styre eller råd ved instituttene:

Vi mener styre med eksterne representanter best vil ivareta behovet framover. Hovedargument er at dette vil kunne bidra til profesjonalisering av ledelsesfunksjonen ved instituttene, som ut ifra sin størrelse og kompleksitet er å sammenligne med mellomstore norske bedrifter. Eksterne representanter vil også kunne bidra med impulser fra det liggende samfunn.

3.1.1. Ledelse av organet (fakultetsstyre/instituttstyre):

Vi mener prinsipielt det er feil at «daglig leder» (dekan/instituttleder) skal lede sitt eget styre. Styret bør ledes av en annen, og vi mener primært at vervet bør ivaretas av eksternt styremedlem utpekt av dekan. Subsidiært mener vi ledervervet kan velges av styret selv, blant de medlemmer som er valgt/utpekt for hele styreperioden. Begge modeller vil kreve endring i regelverket.

3.2. Tilsatt eller valgt leder

Vi mener tilsetting av dekan/instituttleder gir best mulighet for å kvalitetssikre lederkompetanse hos aktuelle kandidater. Hovedargument er at man ved kunngjøring sikrer kandidater som er motivert for å lede, og at de tilsettes gjennom en prosess der lederkompetanse kan kvalitetssikres. Vi mener stillingene som dekan/instituttleder bør kunngjøres eksternt, for å få inn også kandidater med erfaring utenifra. For å tiltrekke seg eksterne kandidater, bør muligheten for vitenskapelig «retrettstilling» en viss periode etter avsluttet åremål vurderes. Stillingene bør kunngjøres som åremål på fire år, med mulighet for fornyelse av åremålet inntil to ganger.

3.3. Lik eller ulike ordninger innen fakultetet

Vi mener det bør være enhetlig ordning innenfor fakultetet mht. type kollegialt organ, sammensetning og ledelse av dette, og mht rekrutteringsform for dekan/instituttledere.

Forslag til vedtak:

1. Fakultetsstyret mener tilsetting er den mest hensiktsmessige rekrutteringsformen for dekan og instituttledere ved Det medisinske fakultet, gitt virksomhetens størrelse og kompleksitet, og de utfordringer fakultetet står over for.

2. Fakultetsstyret anbefaler at det opprettes styrer ved fakultetets institutter, og at styrene skal ha eksterne representanter.
3. Fakultetsstyret anbefaler at instituttstyrene ledes av andre enn instituttleder. Det henstilles til universitetsledelsen å ta initiativ til endring av Normalregler med tanke på dette. Alternativt anbefaler fakultetsstyret overfor universitetsledelsen at Det medisinske fakultet gis dispensasjon fra dette punkt i regelverket som en prøveordning.
4. Fakultetsstyret anbefaler at det innføres enhetlig ordning mht type styringsorgan innenfor samme fakultet. Det samme gjelder spørsmålet om rekrutteringsform for instituttledere. Det anbefales også endring av Normalregler, slik at det er fakultetsstyret som kan anbefale endring av rekrutteringsordning/ordning mth styringsorgan på instituttnivå overfor universitetsstyret.

Vedlegg:

- Styrings- og ledelsesstruktur ved Det medisinske fakultet (styresak 29.4.2003)
- «Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990-2013» (Benner og Øquist 2014)
- O-sak til universitetsstyret om styringsstruktur- og prinsipper (møte 10.-11.9.2014)
- Instituttenees høringssvar
- Diverse innlegg fra debatt i media om universitetenes styringsmodeller

NOTAT

Til: Det medisinske fakultetsstyre
Fra: Dekanus

Oslo, 11. april 2003

STYRINGS- OG LEDELSESSTRUKTUR VED DET MEDISINSKE FAKULTET

Fakultetet blir i brev av 7. mars 2003 fra rektor bedt om å komme med vurderinger og synspunkter på notatet ”*Styrking av universitetets beslutningskapasitet og handleevne – Konsekvenser for styring og ledelse*”. Bakgrunnen for at spørsmålet om styring og ledelse nå tas opp er dels en oppfølging av institusjonsevalueringens anbefaling om å utvikle ledelses- og styringssystemet ved UiO for å øke kvaliteten i UiOs virksomhet. Dels er det en oppfølging av departementets forutsetning om gjennomgang av eksisterende organisasjonsstruktur i forbindelse med iverksetting av ny universitetslov. Universitetets høringsfrist er satt til 10. mai 2003.

De vedtak Det medisinske fakultetsstyre fatter vedrørende styrings- og ledelsesstruktur på møte 29. april 2003, vil være fakultetets høringsuttalelse til rektor.

Det medisinske fakultetsstyre har diskutert styrings- og ledelsesstrukturen ved fakultetet, samt spørsmålet om en eventuell endring av organisasjonen ved tre anledninger det siste året. Fakultetsledelsen har sett det som hensiktsmessig å vurdere endring av styringsstrukturen i sammenheng med en eventuell organisasjonsendring.

I det ovenfor nevnte notat fra rektor ” *Styrking av universitetets beslutningskapasitet og handleevne – Konsekvenser for styring og ledelse* ” blir enhetene spesielt bedt om å legge vekt på følgende problemstillinger:

- Bør UiO gå over til en enhetlig ledelsesstruktur
- Bør fakulteter og grunnenheter fortsatt ha egne styringsorganer eller bør en gå over til organer med rådgivende funksjoner? Hvis enhetene fortsatt skal ha egne styrever, hvordan bør fordelingen av myndighet og ansvar mellom styrever og ledere spesifiseres?
- Hvilke prosedyrer skal benyttes for utpeking av faglige ledere(valg/tilsetting)?
- I hvilken grad bør det åpnes for at ulike enheter kan ha ulike løsninger på et eller flere av punktene ovenfor?

Disposisjonen i dette notatet vil følge de spørsmål som fakultetsstyret er bedt om å legge vekt på.

Enhetlig eller todelt ledelse

Universitetet har i dag en todelt ledelsesstruktur med en administrativ og en faglig/vitenskapelig linje. Den faglige linjen er valgt og henter sine fullmakter nedenfra, men har også en hierarkisk karakter med visse fullmakter på vegne av styret. Den administrative linje er tilsatt og linjen er hierarkisk og går fra universitetsdirektøren til fakultetsdirektøren og

derfra til kontorsjef. Den administrative linjes ansvar er knyttet til økonomi, eiendomsforvaltning, administrasjon og sekretærfunksjon for styringsorganer.

Enhetlig ledelsesstruktur medfører at faglig og administrativt ansvar samles i én rolle, noe som vil gi lederne større myndighet og også gjøre at det blir én rapporteringsvei gjennom organisasjonen. Fakultetsledelsen innser at organisering av administrative ressurser innen enhetlig ledelsesstruktur byr på spesielle utfordringer. Det kan bli nødvendig å se på tilpasning der leder av fakultetsenheter er tildelt et ansvar for å identifisere administrative behov, men at fakultetsdirektør fortsatt, etter delegasjon fra dekanus, styrer den praktiske fordeling av de administrative ressurser og sørger for harmonisering av administrative rutiner. Likeledes at fakultetsdirektør har instruksjonsmyndighet til å prioritere arbeidet når ressursene ikke strekker til.

Innføring av enhetlig ledelse endrer ikke behovet for en profesjonell administrasjon med administrative ledere med høy kompetanse på de forskjellige nivåer i organisasjonen, fordi de administrative oppgavene fortsatt vil måtte ivaretas på samme måte som i dag.

Slik fakultetsledelsen ser det kan avgjørelsen om innføring av enhetlig ledelse skje uavhengig av om det blir valgte eller tilsatte ledere.

Vurdering:

Fakultetsledelsen tilrår innføring av enhetlig ledelse

Styrer eller råd

I 1975 gjorde Stortinget et lovvedtak som gav alle universitetstilknyttede representasjon med stemmerett i alle saker på alle styringsnivåer ved universitetene, dog slik at det vitenskapelige personale skulle ha et flertall i styringsorganene på alle nivåer. Dagens styringsordning er altså noe over et kvart århundre gammel.

Universitetet har i dag styrer på minst tre nivåer som er overordnet lederne på hvert nivå, slik at den formelle delegasjonslinje går fra universitetsstyre til fakultetsstyre til grunnenhetsstyre. I tillegg er det en rekke rådgivende organer på alle nivå. De faglige lederne får sin formelle myndighet delegert fra sine respektive styrer, men er i tillegg ansvarlig i forhold til henholdsvis rektor og dekan.

Nåværende tre-nivå modell er en viktig årsak til den mangel på effektivitet og den ansvarspulverisering som preger vår organisasjon. En vesentlig forenkling bør være mulig uten å svekke ansattes rettigheter og muligheter for innflytelse på en uforsvarlig måte. Det bør veie tungt å sikre studentenes medvirkning i en fremtidig modell.

Fakultetsstyre

Det medisinske fakultetsstyre består i dag av 19 representanter fordelt på følgende grupper:

- Dekan, prodekan for forskning og prodekan for studier
- Bestyrere (ex officio) fra hver av de 7 grunnenhetene
- En representant for vitenskapelig åremålstilsatte
- Tre representanter for det teknisk/administrative personale
- Tre studenter
- To eksterne medlemmer

Dagens sammensetning ligger innenfor rammen som den ”gamle” universitetslov satt. I den reviderte universitetsloven er det universitetsstyret selv som fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer.

Dekanus forslår at et valgt fakultetsstyre opprettholdes, men at størrelse og sammensetning endres. Ved vurdering av størrelse og sammensetning er det fortsatt viktig å ta hensyn til representativitet, legitimitet og effektivitet i styringsstrukturen.

Dekanus foreslår et mindre fakultetsstyre med større ekstern representasjon med universitetsstyret som modell. Følgende størrelse og sammensetning foreslås:

- Dekan
- Prodekan
- To representanter for de fast vitenskapelige tilsatte
- Fire eksterne representanter
- To studenter
- En representant for det teknisk/administrative personale

Det forutsettes at de eksterne representantene oppnevnes av universitetsstyret etter forslag fra Det medisinske fakultet.

Førrige gang fakultetet behandlet styringsstrukturen, ble det vedtatt at bestyrerne skulle sitte ex officio i fakultetsstyret som valgte representanter for sin instituttgruppe eller institutt. Erfaringene med et slikt sammensatt fakultetsstyre er blandede. Det settes helt spesielle krav til en engasjert og dyktig bestyrer i vårt nåværende system å opptre som profesjonelt styremedlem, og unngå å bli oppfattet som partsforsvarer. Spesielt i budsjett- og omfordelingsspørsmål blir dette problematisk fordi ingen kan forventes å se seg tjent med at andre får det bedre – i alle fall ikke på bekostning av seg selv.

Et godt argument for opprettholdelse av fakultetsstyret er behovet for studentenes deltagelse i styringsorganet. På fakultetsnivå blir blant annet større endringer i studieplaner og eksamensreglement behandlet, samt avsetninger til studier og undervisning. Studentrepresentantene har alltid vært viktige premissleverandører i slike saker. Siden studentene ikke er regelmessig med i det daglige arbeidet og møtevirksomheten ute ved enhetene, er det derfor en reell fare for at studentenes medvirkning vil bli betydelig svekket ved nedleggelse av fakultetsstyret.

Med et fakultetsstyre som angitt overfor, vil det være naturlig at dekanus danner et rådgivende lederforum bestående av grunnenhetslederne. I lederforumet vil viktige saker for fakultetet kunne diskuteres. Det forutsettes også at dekanus benytter grunnenhetslederne som rådgivere i saker som gjelder deres grunnenhet og ellers når dekanus finner det hensiktsmessig.

Grunnenhetsstyrene

Saksgangen ved universitetet er ofte lagt opp slik alle tre formelle nivåer (sentralt, fakultet og institutt) er involvert i behandlingen av samme sak. Når mange miljøer er involvert i en sak er det uunngåelig saksbehandlingstiden øker. Dagens styringsstruktur binder opp mye tid i administrative saker for det vitenskapelige personalet. Samtidig gir flere uttrykk for en viss frustrasjon over at den reelle innflytelse og medbestemmelse ikke står i forhold til den tid som brukes på de formelle roller som deltakere i kollegiale organer.

En gjennomgang av referatene fra de syv instituttgruppene møter fra 1998 og frem til i dag viser at en slik frustrasjon synes å være berettiget. Orienteringssaker og enstemmige vedtakssaker preger i stor grad styremøtene. Mange saker er i realiteten allerede ferdigbehandlet i arbeidsutvalg og komiteer før de kommer opp i instituttstyret, og en rekke saker behandles også på bestyrers fullmakt i forkant eller etterkant av møtet. Av de saker som behandles fremstår oppnevning av bedømmelseskomiteer, vurdering av doktorgrader, behandling av forskningspermisjonssaker, samt behandling av diverse typer ansettelsessaker som dominerende. Det store flertall av disse sakene er lite kontroversielle. Riktignok behandler instituttstyrene også saker av mer kontroversiell art, men i følge referatene er de få.

Instituttstyremøtene innkalles gjerne 7-8 ganger i året, og det deltar gjennomsnittlig deltakere 7-8 vitenskapelige ansatte på hvert møte. Møtetiden varierer fra 1 til nær 5 timer, med 2 – 2 ½ time som gjennomsnitt. Et overslag over tiden de vitenskapelige ansatte til sammen bruker på å delta i instituttstyrene viser et sted mellom 800 og 1000 timer i året. Til tross for at forberedelsestiden her er holdt utenfor, utgjør dette mellom 5-7 månedeverk. Spørsmålet er hvorvidt det er hensiktsmessig at det vitenskapelige personalet binder opp så mye av sin tid i administrative saker.

Vurdering:

Arbeidstakernes rett til medvirkning er forankret i tradisjonelle, demokratiske idealer. Aktiv deltakelse mobiliserer initiativ og engasjement hos personalet, som igjen utløser økt produktivitet. Men det må vurderes om den formelle medbestemmelsesrett som opprettholdelsen av instituttgruppestyrene representerer, kan forsvares ut fra den ressursbruk og den forsinkelse i saksbehandling som ordningen medfører. Med opprettholdelse av et fakultetsstyre mener fakultetsledelsen at så vel reell som formell medbestemmelse er tilfredsstillende sikret samtidig som beslutningskapasiteten bedres i vesentlig grad.

Fakultetsledelsen anbefaler derfor nedleggelse av alle styrer under fakultetsnivået.

Nedleggelse av grunnenhetsstyrene innebærer en styrking av lederens fullmakter på dette nivå og vil føre til vesentlig større samsvar mellom ansvar og myndighet enn i dagens struktur. Det innebærer imidlertid ikke at de positive sidene ved dagens styringsstruktur og tradisjon nødvendigvis fjernes.

Det forutsettes at grunnenhetsleder etablerer de råd forsvarlig saksbehandling tilsier. I vårt fakultet vil det være naturlig at rådet består av de lokale faglige ledere. Med et slikt system vil de positive elementer i den eksisterende styringsstruktur kunne videreføres. Faktisk kunne bedre fagmiljøenes innflytelse uten at det etableres et nytt beslutningsnivå.

Formalisering av lokal faglig ledelse

De fleste som er ansatt ved Det medisinske fakultet arbeider ved ett av de mange institutter eller avdelinger som ivaretar sitt eget medisinske fag- eller forskningsområde. Slike lokalmiljøer finnes ved de fleste grunnenheter. Lokalmiljøene er faglig så vel som geografisk veldefinert, og det er som oftest til disse den enkelte ansatte først og fremst har sin tilknytning, sin identifisering og sin lojalitet. Her vil grunnenhetsleders faglige ledelsesansvar først og fremst være av overordnet, koordinerende karakter. Ansvar for de faglige oppgaver, utvikling av fagområdet og daglig personaloppfølging ligger i lokalmiljøet.

Ledelsesstrukturen i lokalmiljøene er i dag uformell i universitetssammenheng og basert dels på tradisjonen fra den tid da disse fagmiljøene var grunnenheter. Med nedleggelse av

grunnenhetsstyrer og økt myndighet og ansvar til grunnenhetsleder mener fakultetsledelsen at lokal faglig ledelse bør formaliseres.

Det forutsettes at det ikke etableres et nytt saksbehandlingsnivå ved formalisering av lokal faglig ledelse.

Det minnes for øvrig om at medbestemmelse er sikret også på andre måter enn i formelle styringsorganer. Formell medbestemmelse knyttet til kollektive beslutninger utøves gjennom tillitsmannsapparatet, og den enkelte arbeidstaker har da indirekte innflytelse via valgte representanter i tjenestemannsorganisasjonene. Overordnede spilleregler for samarbeidet mellom partene er nedfelt i statens hovedavtale, som er forhandlet frem mellom Staten som arbeidsgiver og arbeidstakernes hovedsammenslutninger. Ved UiO er det inngått en supplerende tilpansningsavtale, som konkretiserer og tilpasser hovedavtalens føringer til lokale forhold ved universitetet.

Individuell medvirkning, - dvs. den enkelte ansattes medbestemmelsesrett-, er lovregulert i Arbeidsmiljøloven (jf § 12), som legger til grunn at arbeidstakerne skal sikres reell innflytelse over egen arbeidssituasjon. I kraft av sin kompetanse og erfaring er arbeidstakerne videre viktige både som bidragsyttere og korreksjonsmekanisme i beslutningsprosesser, og forventes derfor å delta aktivt i forhold til utvikling og ledelse av virksomheten.

Når det gjelder øvrige former for formalisert samarbeid, kommunikasjonskanaler og demokratisk representasjon, må løsninger tilrettelegges og harmoniseres i tråd med den fremtidige styringsstruktur UiO velger. Uansett organisatorisk modell, vil imidlertid samarbeid og medvirkningsbasert ledelse fortsatt være et grunnleggende element.

Valgt eller tilsatt leder

Frem til nå har akademiske lederposisjoner blitt besatt gjennom valg. Den reviderte universitetsloven fastsetter at rektor fortsatt skal velges, men åpner for at dekaner og bestyrere kan ansettes.

Hovedforskjellen mellom valgte og ansatte ledere er at de henter sin legitimitet for å lede fra forskjellige kilder. En valgt leder henter sin legitimitet fra den gruppe som har valgt henne/ham, mens en ansatt leder henter sin legitimitet fra den instans som har ansatt henne/ham.

Under forutsetning av bibehold av et fakultetsstyre som foreslått overfor, mener fakultetsledelsen at en valgt dekan fortsatt er det beste.

Fakultetsledelsen foreslår tilsatte ledere på grunnenhetsnivå. Det er flere fordeler ved tilsetting. For det første kan ansatte ledere rekrutteres både fra miljøet selv og utenfra. Videre vil tilsetting kanskje i større grad sikre at lederen innehar den nødvendige kompetanse til å fylle rollen. Med tilsatte ledere vil også motivasjonen for ledelse være best sikret.

Enhetlig ledelse, som med stor sannsynlighet innføres, innebærer utvidet ansvar og myndighet. Leder må akseptere dette utvidede ansvar og kan avsettes dersom hun/han ikke ivaretar sitt ansvar på en tilfredsstillende måte. Valgte ledere og grunnmiljøer opplever imidlertid ofte at de som valgte lederne er "først blant likemenn" og i høy grad representerer interessene til den forsamling som har valgt dem. En slik opplevelse kan lett komme i

konflikt med det formelle ansvar som må legges til lederrollen i en enhetlig ledelsesmodell og derigjennom reduserte handlefriheten.

Fakultetet tildeles ikke økte ressurser i forbindelse med reformen. Det vil derfor mest sannsynlig bli en intern rekruttering til stillingene. Det anbefales en rekrutteringsprosess tilsvarende dagens nominasjonsprosess som kan sikre at leder har legitimitet og støtte i miljøet og har de kvalifikasjoner og personlige egenskaper som er nødvendige for å fylle lederrollen.

Fakultetet har i dag allerede fått noe erfaring med tilsatte ledere fordi de tematiske områdene og vårt eneste senter for fremragende forskning har tilsatte ledere. Dette er ledere som er tilsatt på åremål av universitetsstyret etter innstilling fra fakultetsstyret. Til tross for at lederne er tilsatt ”ovenfra” har utpekingen i høy grad vært styrt ”nedenfra” basert på faglig dyktighet, autoritet og legitimitet.

Like eller ulike løsninger

Universitetet er en kompleks organisasjon med stor variasjon både på fakultets- og grunnenhetsnivå. Styrings- og ledelsesutfordringene vil avhenge av enhetens størrelse og kompleksitet. Slike forskjeller taler for at det bør åpnes for ulike løsninger på fakultetene når disse er begrunnet i særtrekk ved den enkelte enhet. Likevel bør ulike løsninger i minst mulig grad føre til uklarheter og forviklinger. Det bør derfor legges opp til at en og samme lederrolle standardiseres med hensyn til ansvar og myndighet, det samme gjelder for delegasjonslinjene. Dette innebærer at overordnet nivå bør forholde seg til ett styringssystem. Fakultetsledelsen mener at:

- Universitetsledelsen må ha enhetlige delegasjonslinjer til fakultetsnivået. Alle dekaner bør ha samme ansvars- og myndighetsområde
- Fakultetsledelsen må ha enhetlige delegasjonslinjer til grunnenhetsnivået. Alle grunnenhetsledere innen det enkelte fakultet bør ha samme ansvars- og myndighetsområde

Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990 – 2013

Report to the Research Council of Norway

*Mats Benner, Lund University
Gunnar Öquist, Umeå University*

© The Research Council of Norway 2014

The Research Council of Norway
P.O.Box 2700 St. Hanshaugen
N-0131 OSLO
Telephone: +47 22 03 70 00
Telefax: +47 22 03 70 01
bibliotek@rcn.no
www.rcn.no/english

The report can be ordered at:
www.forskningsradet.no/publikasjoner

or green number telefax: +47 800 83 001

Design cover: Design et cetera
Photo/illustration: Shutterstock
Printing: 07 Gruppen
Number of copies: 500

Oslo, February 2014

ISBN 978-82-12-03294-1 (print)
ISBN 978-82-12-03295-8 (pdf)

CONTENTS

Summary	1
Introduction	2
Bibliometric analysis	4
Main lines in norwegian research policy 1990-2000: a growing focus on quality	7
The current situation – achievements and challenges	11
Suggestions for improvements	19
References	22

SUMMARY

This report analyzes the preconditions for 'breakthrough research' in Norway. It starts out from some basic assumptions about the foundations of 'breakthrough research': it is dependent on a policy system which operates with clear-cut goals and consistent expectations of scientific quality, and where the health and standing of the nation's research environments are central concerns across the political spectrum. For university governance, a key 'success factor' is a clear-cut focus on quality and a concern with the circulation of people and ideas. Successful universities are led by strong academic scholars with visions and with the legitimacy to lead. The more successful research systems have maintained a 'protected space' for faculty to pursue independent research lines under the aegis of resourceful environments, but also to foster interesting and innovative combinations of research lines. Successful institutions pursue open recruitment strategies and place a premium on mobility and circulation of people and ideas. External funding triggers and propels a quality culture as exercised in collegial, quality-conscious, arenas.

Norway performs relatively weakly when it comes to high-impact publications (as a proxy for research with the potential to transform our understanding of nature, culture and society). The international visibility of Norwegian universities is limited, and only a small share of Norwegian scholars operate at the forefront of their respective areas. The renewal of Norwegian scholars has been strong over the last decades due to the expansion of the research system, but with limited impact. This collectively portrays a research system of good average quality but with limited impact on the frontiers of knowledge.

We highlight some characteristics in Norwegian research governance that may explain this pattern. The political system lacks a consistent focus on research quality and renewal; instead, sectoral priorities are abundant, constraining the creative powers of Norwegian research and creating a culture of political expectations rather than creative energy. In addition, we see the need for a streamlining of the very broad activities of Research Council Norway, operating with fewer and more general support schemes. It is of particular importance that sectorial programs with perceived high relevance for Norway are filtered through a rigorous scientific quality control. Other weak parts of Norwegian research quality include university organization. Resources seem not to be deployed productively with large fractions of research conducted in small circumstances, primarily aiding teaching and not engaging in cutting-edge issues.

In addition, we found limited evidence of a dedicated stance towards academic quality and renewal when universities recruit and promote their faculty. International recruitments are few and sometimes poorly embedded. The Norwegian career system could therefore be transformed to enhance the focus on path-breaking qualities. If Norwegian universities and scholars are to excel internationally, a culture of quality and boldness needs to be instigated, and this can come only from the universities themselves. Such an ambitious goal should be within reach in view of the, by international standard, generous block funding to Norwegian universities. **International comparisons show that a strong and legitimate academic leadership can set quality enhancing measures in motion through recruitment and priorities of resources to foster excellence.**

INTRODUCTION

The Norwegian research system has grown immensely since 1990. Starting out from a position of small size and relative isolation, with only a few notable international strongholds, Norwegian research has risen to respectable international standards, boasting some areas and environments at the very highest international level. Funding as a share of GDP is still low by international leading standards, but has grown with 50 per cent in fixed prices since 1990. The number of researchers has expanded at a similar pace during the last two decades. At the same time, a revamped research council has funneled spiking resources to critical infrastructure and to focused research efforts in universities and institutes (such as centres and dedicated programmes of various kinds), which in their turn have become increasingly oriented to international publications and competitive funding. As an effect, the Norwegian system seems to have adapted reasonably well to the demands of a global and open research system, with increased international contacts and a visibility marginally above the world average.

However, Norwegian research does not excel in general and many challenges remain, impeding the production of path-breaking research in Norway. The issue figured as one of the challenges mentioned in the evaluation of RCN done by Technopolis. This notwithstanding, the issues of high impact and renewal had been discussed only *en passant*, and hence there seems to be a need to focus on this issue alone. Based on these circumstances we were commissioned by Research Council Norway (RCN) to analyze the conditions for 'breakthrough research' in Norway.

What speaks in Norway's favor is a research policy climate with limited political turmoil and a general conception that the impact of Norwegian research should be enhanced, and a genuine orientation towards improving the system in a concerted manner. The time thus seems ripe for a change. What we suggest is a range of reforms to confront some of the structural deficiencies in Norwegian research, in particular the relative misalignment between resources, research opportunities and the organization of basic research units in Norwegian universities.

To clarify our analysis and our starting points, we divide our analysis into two phases: one from 1990 until 2000, where we with some precision can state that there is a relatively clear-cut relationship between governance models and bibliometrical impact, and after 2000, where the connection is less stable but where we can make some informed predictions of the future impact of the governance model.

The 1990s can be described as a decade of modernization, in particular in rhetoric but also in terms of increases in R&D expenditure. The 2000s have been characterized by consolidation along the lines set in the preceding decade, with a more dedicated influx of resources, and the introduction of several measures to propel international visibility and the concentration of research efforts.

Our focus is on the Norwegian universities and their research environments. The significant institute sector is dealt with only marginally as it serves a multitude of purposes where scientific impact is not an overarching goal. The analysis is based on document studies (bills, evaluations, strategy documents, etc.), secondary sources (earlier studies), and around 20 interviews conducted with insightful persons working in universities, Government, and funding organizations (whose names are kept anonymous). The analysis is aligned with that of our earlier study of research systems in different European countries, where we highlighted the following dimensions in our analysis of the preconditions for breakthrough research: policy

system, funding and university governance (Öquist & Benner 2012). The bibliometrical analysis conducted by the Swedish Research Council is similarly based on that of our earlier study, and amended to include also Norwegian research. The amended bibliometrical report is annexed.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS

This report is a freestanding and independent extension of the report “Fostering breakthrough research: A comparative study” authored by Gunnar Öquist and Mats Benner and published as an Academy Report in December 2012 by the Royal Swedish Academy of Sciences. The report compared the international standing of research with high impact in Sweden with that of Finland, Denmark, the Netherlands and Switzerland. Impact assessment was based on a bibliometrical analysis (SRC 2012) made by Docent Staffan Karlsson (at the time at the Swedish Research Council, and currently at the Royal Institute of Technology) and Professor Olle Persson of Umeå University, on behalf of the Swedish Research Council and published as an appendix to the Academy Report. Explanations to the different developments during the last 20 years were searched for in the research policy set by Governments and by the development of universities and funding systems. **The relatively weak development of high impact research in Sweden in comparison with that of Denmark, the Netherlands and Switzerland was explained by, among other things, weak academic leadership unable to set priorities in terms of allocation and recruitment to foster strong and creative academic environments.** Finland shared many of the characteristics of Sweden and in both countries scientific renewal was clearly hampered by very weak career opportunities for young scientists.

The present report compares the development of the research system of Norway with those of the countries studied in the Academy Report, searching for explanations to the relative weak international impact of Norwegian research. The impact of Norwegian research, as defined by the contribution to the top 10% most highly cited publications, has been done by Staffan Karlsson along the same principles as for the countries of comparison. Karlsson’s report was endorsed by the Swedish Research Council and it is annexed in this report.

Based on the bibliometric analyses of scientific publications from Finland, Denmark Norway, the Netherlands, Sweden and Switzerland we can arrange the six countries into one group performing very well internationally (Denmark, the Netherlands, Switzerland) and one group performing at a lower to medium level but still above world average (Finland, Norway, Sweden). This pattern is apparent both when we consider global mean citation and global high impact citation rates defined by the top 10% index. Furthermore, in the high performing group of countries, the positive development of the high impact publications is clearly above that of mean citation rates, while in the lower performing group the two measures follow each other closely, indicating that the top performing countries foster high impact research at the expense of medium-impact research. When we look at the rate of development in the Nordic countries after 1990, Denmark and Norway stand out by having the fastest rises in citation impact. Norway, however, starts at a much lower citation rate (20% below world average) than Denmark (on world average) resulting in Denmark being 35 per cent and Norway 7% above world average in 2011. Corresponding figures for Finland and Sweden are 7 and 15 per cent. It is also noticeable that the rates of both top and mean citations peak at around 2005 in Norway. This is difficult to explain in view of the determined efforts made in Norway after 2008 to stimulate scientists to increase publishing. Of all cited papers, Norway has today the lowest percentage of publications with the highest impact as defined by the top 1% publication index.

In all countries compared, the percentage of papers never cited three years after publication range between 25 and 30%. Finland and Norway are at the upper and Denmark at the lower end of the scale. When we look at the level of international collaboration on publications, the

figures are quite similar for compared countries with the exception of Switzerland showing the highest level of collaboration. It should also be noticed that Nordic collaborations generally generate lower impact than collaborations between a Nordic country and countries outside the Nordic region.

When we break down the publication profiles into subject fields, Norway stands out by showing the largest activity spread with an exceptionally high activity in the Geosciences, 2.3 times above world average. However, high activity in this case is not linked to particularly high impact. Chemistry, Physics and Material Sciences all show relatively low activities in Norway and performing at world average in terms of impact. Taken together, Finland, Norway and Sweden have relatively few subject fields performing with high impact, while Denmark, the Netherlands and Switzerland have three to four times more subject fields performing at this level. Furthermore, the high performing countries have much fewer subject fields performing below world average than the low performing countries. When we look at the degree of interdisciplinarity there are only marginal differences between the countries but again, interdisciplinary publications from Finland, Norway and Sweden show a lower impact than interdisciplinary publications from Denmark, the Netherlands and Switzerland.

Finland, Norway and Sweden also perform less well than Denmark, the Netherlands and Switzerland when it comes to citations in high impact journals. Sweden scores at the bottom when prestigious journals like *Nature*, *PNAS* and *Science* are considered. Norway, on the other hand, scores lowest by volume in Medicine in these journals but it scores highest when the top 10% citation index is considered. Apparently, Norway has a small, but very competitive group of medical scientists that excel in the prestigious journals. At this level of publication analyses, individual research groups make a difference. The relatively weak publication impact performance of Finland, Norway and Sweden is also clear when we compare at the institutional level. The majority of institutions centre around the world impact average as revealed by the top 10% index, while most research institutions in Denmark, the Netherlands and Switzerland are well above world average. Finland and Norway score the lowest in this comparison.

There are no major difference in self-citation to all publications (national and international) between compared countries although Norway scores highest (10.5%) and Denmark lowest (8.8%) among the Nordic countries. Bibliometrical material also shows that self-citations to national publications have decreased in all countries after 1989.

Looking at the fraction of top scoring scientists in a country when it comes to publication impact, Finland and Norway are again at the bottom, Sweden is intermediate and Denmark, the Netherlands and Switzerland again at the top. However, when we look at recruitment of scientists to the top-performing fraction, Norway has been quite successful and well in line with Denmark and the Netherlands, while Finland and Sweden are at the bottom of this comparison. Switzerland scores highest. The reason behind this positive recruitment trend in Norway is most likely a rapid expansion of the research sector as indicated by the increased volume of publications and publishing authors. Looking at recruitments of young scientists the last years, it is clear that Finland, Norway and Sweden again have a lower recruitment rate of high performing scientists than the other three countries.

Thus, it is clear from the compiled publication performance that only Denmark among the Nordic countries ranks as highly as the Netherlands and Switzerland, all approaching the level of the United States. Finland and Norway, but also Sweden, have a long way to go before they reach the same breath of high impact publications as we see in Denmark today.

In summary, our bibliometrical analyses show a number of troubling issues remaining: the international visibility of Norwegian universities is limited. Only a small share of Norwegian scholars operates at the forefront of their respective areas. The renewal ratio has been strong over the last decades due to the expansion of the research system, but with (yet) limited impact. This collectively portrays a research system that functions well on average but that does not in any significant way lead and shape the knowledge frontiers and a country which does not host globally leading knowledge organizations and environments.

MAIN LINES IN NORWEGIAN RESEARCH POLICY 1990-2000: A GROWING FOCUS ON QUALITY

One entry-point to Norwegian research policy formation is the recurrent bills that have been presented since 1975, which review Norwegian research organization and funding (Skoie 2005). The first bills were primarily summative reports with few significant policy reforms introduced, but structural issues were gradually introduced and addressed. Some were quantitative, in particular to increase R&D investments to levels comparable to the OECD average. The issue of raising research expenditure continues to be a dominant motive in policy debates, but it primarily concerns the composition of private R&D expenditure; when it comes to public expenditure, Norway has been stable at around 0.7-0.8% of GDP in the last decades, slightly lower than that of our reference countries. Other reform impulses were qualitative, and suggested measures to modernize the Norwegian research system in parallel with the rapid increase in expenditure.

The quantitative change came first: research expenditure in the university sector grew with 70 per cent during the 1980s, conjointly with similar increases in private R&D and in the institute sector (Skoie 2005). Again, the increases were based on modest starting levels, and Norway can therefore be considered a case of 'catching-up' (similar to Finland) in contrast to the other countries in our study, which all started out at high levels of expenditure and activity already after the second world war.

A string of qualitative reforms were incepted in the late 1980s and early 1990s, intended to diagnose, confront and reform Norwegian research and its tradition of 'mediocrity' (Gudmund Hernes's characteristic, quoted in Skoie 2005: 184). At the end of the 1980s, after a decade of resource hikes primarily in the form of large sectoral programmes (hovedinnsatsområder) in areas like biotechnology and materials research, there was a general perception that the quality of Norwegian research must be addressed *as such* and more thoroughly. It was with this remit that the university and university colleges commission was appointed, producing the report 'Med viljen og viten' in 1988 (led by sociologist and later Minister for Education and Research Gudmund Hernes). A major concern for the Hernes commission was the fragmented structure of the higher education system, in particular the proliferation of district university colleges after the so-called Ottosen commission in the late 1960s. The Hernes report claimed that Norwegian universities and Norwegian research was fragmented, weakly organized and that the division of labour was poorly developed with almost 100 university colleges in addition to the universities. A national strategy ('Norgesnett') was deemed necessary to foster research quality (and quality in education) and to bring about a productive division of labour between universities and university colleges, as well as to secure and enhance the basic research function of the universities (cf. Stensaker 2006). As an add-on and as a symbol of change, the commission proposed that Norway should create a 'protected space' for high-quality research in the form of a centre for advanced studies in Oslo, organized conjointly with the Norwegian Academy of Science and Letters.

The Hernes commission did not specifically address the large institute sector, and its articulation with research quality (or lack thereof). The commission instead focused its proposals on the structure of Norwegian research and education outside the institute sector,

and many of these were eventually effectuated. This constituted a first step towards a more concerted stance towards quality and division of labour. Quality and the structure of the university system were now on the agenda.

Reforming the career system

Academic positions were few and primarily consisted in professorships until the 1970s. Since then, the main part of tenured positions in Norwegian universities comprises both education and research, with a prescribed distribution between the two of 50/50 (Michelsen et al. 2006). The main bulk of permanent positions comprise associate (*amanuensis*) and full professors, even though also teaching-only positions like the Swedish university lecturers had been accepted as well as temporary positions to fill vacancies and to staff external research projects.

A major change in universities' operation was the 'promotion reform' in 1993, when any holder of a permanent position as associate professor could be promoted – after an assessment – to full professor. The proposal was first launched by the Hernes commission in 1988 (NOU 1988:28), and was preceded by a change in the Norwegian university law in 1989 in which the appointment of professors was delegated from the state to the universities themselves. In addition, the reform was a response to the creeping emergence of a *de facto* local policy of promotion that had been in place for some time, where associate professors had been promoted in various processes. The intention behind the 1993 reform was to streamline the promotion procedures and to ensure that they met similar national standards.

The ambitious goal of the Hernes commission was to introduce the North American model of 'tenure track' to modernize and 'de-localize' universities in Norway. This proved to be more difficult as the promotion system was not primarily used as a springboard for quality-based promotions. Until 2010, promotions were nationally regulated by field and assessments were made by national committees, but since then the responsibility for targets have been delegated to the universities themselves, although the large universities continue to collaborate on criteria within the natural sciences.

An evaluation concluded that the system did in fact have an initial impact on faculty motivation (NIFU 2003). However, it was also shown to have hampered mobility and has been accompanied with reductions in support funding from the universities; anecdotal evidences also suggests that it has weakened academic leadership by, in the words of one university leader, creating a very 'flat collegiate', where leadership and direction are underplayed and where new recruitments (from outside the local environment) tend to become disappointed by the lack of a 'collective will' and the scarce resources available to them as parts of their positions. We have also been informed that a remaining introspective academic culture has hampered international recruitment in some cases, and even been the reason for internationally recruited scientists to leave after just a few years. Hence, the laudable ambition of the Hernes commission to transform Norwegian universities, faculties, and departments into collective foundations of ambitious risk-taking turned out to be a somewhat more complex goal to achieve.

Merging the research councils

The funding system in Norway emerged after the World War II. First out was the technical-scientific council (NTNF), formed in 1946. The surplus from the national lottery formed the basis of the basic research council (NAVF), established in 1949. The same year saw the

inception of a council for agricultural research, later complemented by sectoral research councils for fishery and applied social science.

Reforming the research councils was another strand in the 1990s plan to modernize the Norwegian research base. In the course of the post-war period, the research council system had become increasingly diverse with some overlaps but also some cases of lacuna. In addition, some attempts had been made – along the lines of research policy trends at the time – to formulate and implement cross-organizational large-scale themes (hovedinnsatsområder, ‘Main Action Areas’), but this primarily added to the organizational complexity and the lack of a committed focus on quality and renewal. In the 1970s and 1980s, several proposals had been made to reform the research council system, some of which failed, while others fared better, primarily those suggesting an augmentation of the system (such as a council for fishery research, and one for applied social science). However, the end-result seemed to be a more patchy system, with overlaps and mismatches, and tugs of war between different interests and actors.

Quality issues seems to have been discussed less in the considerations leading to the merger. The focus was instead on administrative boundaries and the balance between sectoral interests (Skoie 2005). The unified council that was proposed by the Grøholt commission as a result of the parliamentary request, suggest the inception of just one council saddled with the task of providing the government with coordinated advice, enhancing the integration of Norwegian research into European research collaboration (see Technopolis 2001 for an overview).

The 1993 reform was thus guided by two overarching ambitions: to create a synergistic whole of the research councils and to create a system of advice and governance that would aid the political system. At the time, the reform was presented as the most important reform in Norwegian research policy ever (Skoie 2005). The intentions were laudable, to enhance the interplay between research fields and to strengthen science policy analysis and advice, but unfortunately the merger and the laudable ambitions were accompanied by a de facto funding reduction. This caused internal strains and hampered the ambitions to use the merged structure as a vehicle of modernization (Technopolis 2001). Hence, the first comprehensive reform of the funding system did not in itself have any significant effects on Norwegian research organization.

A string of evaluations conducted in the 1990s and around the millennium shift confirmed the view of Norwegian research as highly varied in quality with some notable strongholds but also surprisingly many weak areas and environments (cf. the evaluation of research in biology in 2000 [a] and similar evaluations in, for instance, physics, and biomedicine done at the same time [e.g. Research Council Norway 2000b]).

Partially as a response to this, Norwegian research policy changed direction after the 1990s, breaking its tradition of piecemeal reform often driven and fuelled by sectoral concerns. It did so with a hesitant start marked primarily by rhetorical changes and with relatively limited impact on research conditions. A surge of reforms began in the late 1990s, and the combination of a financial expansion and organizational change underpinned the positive development of

Norwegian research since 1995, moving rapidly from levels well below the world average (both as means and top 10 per cent citations) to reach a level just above the world average. However, a few issues remained unresolved despite a decade of reforms: one was addressed by the Hernes commission and concerned academic leadership. The other, which the Grøholt commission addressed was the autonomy of RCN and its leeway in supporting innovative lines of research beyond short- or medium-term sectoral interests. Both resurfaced in the coming decade and remain key issues today.

THE CURRENT SITUATION – ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES

If the 1990s were a mixture of research policy priorities and of several expectations not met in practice, the picture has become more clear-cut in the last decade. The most important change was financial: the inception of the ‘fund for research and renewal’ in 1999, which gave Norwegian research a massive injection of funding, and in practice the reformed council (after Technopolis’ evaluation in 2001) a fresh start, something the ‘old’ RCN never got.

The fund made several important reforms possible: it gave RCN more leeway and decreased to some extent its dependence on appropriations from the sectoral ministries. It underpinned programmes for the national priority areas for research (health and medicine, ICT, environment-energy and marine biology) that had been identified in the 1998-99 research bill. It funded infrastructural programmes for genomics and materials research. Another element in the modernization of Norwegian research system that emerged beyond the boundaries of the reformed RCN was the notion to support ‘excellent environments’ (SFF) for research and ‘outstanding young investigators’ (YFF). These first appeared in the 1999 research bill (presented by the Bondevik II Government), and after deliberations done by RCN, 13 SFF centres were incepted in 2002, and 26 young investigators were supported in 2004. The motive being that ‘elite’ and ‘excellence’ had been demoted in Norwegian funding. Enhanced international orientation and improved recruitment were key goals (Aksnes et al 2012).

The three research bills of the decade followed the same path. The ambitious bill in 2004 launched the revamped RCN in conjunction with large-scale programmes for the national priorities. In addition, the bill presented a string of proposals: national graduate schools to propel the quality of PhDs (five such schools were incepted), a hike in the number of post-doctoral positions, a tenure track position with 4-6 years before a tenure position, strengthened academic leadership with more financial clout. Several of these proposals, including the post-doctoral position and strengthened leadership, were for unclear reasons later dropped in the political process. The bill also proposed a system of monitoring publication pattern and with rewards based on the ‘Norwegian model’ of publication typologies. In addition, it outlined a division of labour between RCN and the universities, which gave RCN the responsibility for larger endeavors and the universities the primary responsibility for smaller operations. It, finally, set a quantitative goal: Norway should spend three per cent of GDP on research and development by 2010. It also addressed the structural imbalance between 16 ministries interacting with one national funding agency but afforded no panacea – indeed embracing the sectoral principle – although its priorities all spoke in favor of a ‘protected space’ for high-quality research and for a strengthened steering core within the academic system.

The 2004 bill is one of the most ambitious of Norwegian research bills, and its diagnosis of the quality deficiencies of Norwegian research, as well as suggestions for reforms to enhance the standing of Norwegian research, striking. Hence, there is no lack of political will to state the problems and suggest reforms; what is even more striking is that relatively little has happened since and that the ‘veto points’ of the system seem to be so manifold as to impede the reform drive.

The 2009 bill was an in-between bill with little of substance added and much more engagement and eloquence when it came to sectoral priorities. What it did embrace was a system where the RCN could actually influence the activities and quality of the research institutes, introducing a

performance based system for resource allocations, which is still in place. It also suggested, in rather general terms, that the quality of research should be strengthened, and that the research system should ‘function well’, that it should be international in orientation and use resources efficiently. This laid the basis for the Fagerberg commission (NOU 2011:6), appointed to investigate the economics of science but ending up pursuing a much broader discussion of the conditions for research in Norway. Its many proposals did not fit the policy climate in Norway and received criticism from many quarters. Among these was the establishment of a large pool of resources for investigator-led research within RCN (in line with a similar proposal from the Walløe commission 1999 appointed by the Royal Society of Science and Letters). The Fagerberg commission’s main proposal was a massive hike in funding within the open competitive arena of RCN (the current FRIPRO programme), estimated at 2 billion NOK, to be covered by reductions in programme funding.

This line has been important in Norwegian policy debates. It has been taken up in several research evaluations (for instance in Research Council Norway 2011). The Royal Society of Science and Letters returned with inputs to the policy debate, in both 2004 and 2008, along these lines, arguing for in particular the need to increase funding of free basic research based on peer reviewed grant proposals formulated by individual researchers in order to balance the present strong emphasis on more or less top-down initiated programs and networks. The Academy also argued for a stronger bottom-up influence from the scientific community on the priorities set by the RCN and that top-down initiatives should be broadly defined in order to attract different disciplinary perspectives. In addition, the Academy emphasized the need of putting a stronger emphasis on the documented performance of the applicant(s) when deciding on funding programmes and projects, and that core funding should be provided to scientists who actively publish. It identified a need to further develop the use of publication statistics (“tellekantsystemet”) in setting allocation priorities. The Academy recognized the positive role of the SFF programmes but it emphasized the need to work out a model for embedment after ten year of operation in order not to jeopardize the need for disciplinary pluralism in the faculties. The academic leadership must be strengthened and made more attractive for leading scientists and a career system with tenure track must be established, which notably also is suggested in the latest research bill to the parliament.

Both the Fagerberg commission’s report and the Academy reports proved difficult to absorb and transform into political action. In particular, the Fagerberg commission’s analysis of the functioning of Norwegian research and research policy as being too uncompetitive, insular and driven by sectoral concerns was met with bitter resistance.

As a result of the political stalemate, the 2013 bill ended up being unsurprising, but did receive much attention for its proposal to develop 10 year plans for research and, in particular, the inception of a 4-6 year assistant professorship with tenure track in collaboration between RCN and the universities. The end-result was again a compromise and an alignment of different interests: the universities had expressed repeatedly that they had seen their action space delimited (Handlingsromsutvalget 2010), while the perception outside the universities was that money had been spread too evenly and that external funding programmes could not substitute for internal strategies and resource transfers. However, if the two goals set are actually realized – a long-term plan for research that is not the sum of the priorities of 16 sectoral ministries but rather a national plan, as well as a comprehensive career system where all positions are part of a ‘tenure track’, Norway will most likely be on the path towards higher international visibility. The coming years are therefore crucial for the quality of Norwegian research and the international standing of its universities.

The structure of Norwegian university system

A process had been underway all the way since 1988 (the Hernes commission) regarding the structure of the Norwegian higher education system. Its growth and proliferation had its own dynamic, driven by regional concerns and a national plan to spread educational (and indirectly, scientific) resources throughout the country. The Hernes commission laid the basis for a reduction of this complexity and opened up for discussions and debates on the governance of Norway's universities more generally.

The Ryssdal commission from 2004 took up the issue of academic leadership and paved the way for a strengthening of the leadership core, allowing universities to employ rather than elect rectors and backing the rectors with predominantly external boards to reduce internal pressures. Both the commission and the ensuing bill painted a clear picture of reform needs in academic leadership, but did not discuss issues of recruitment, power and authority in daily decisions in more detail. Rather, it signaled the need for enhanced governance mechanisms. The Stjernø commission (reported in 2008) in its turn addressed the structural composition along the lines of the Hernes commission, and functioned as a prolonged arm of the government's desire to reduce the number of higher education institutions in the country. It may have overstepped this confidence when it made the drastic suggestion to reduce the number of universities and university colleges to around 10. It also pondered on the question of whether Norway should cultivate one or a few 'elite universities' of international stature, but left the question open. Its proposals were toned down in the ensuing bill, which instead stressed that mergers and partnerships should be orchestrated by the universities and university colleges themselves rather than as parts of a master plan.

The 2013 bill devoted an entire chapter to the issue of research quality, arguing that this was a remaining weak issue and that it hampered Norwegian global networking, and the international attractiveness of Norwegian universities. It made a bold aspiration, namely to develop one or two globally leading research environments 'which can score highly in international rankings'. However, the measures to reach this goal were left largely open, for the RCN and the universities to determine.

To sum up, policy debates increasingly confront the structural problems of Norwegian research, but it has rejected radical redeployments of resources, or for that matter radical proposals to elevate a few universities to elite (international) status (Stjernø commission), or proposals to strengthen academic leadership (as in the RCN evaluations). The related issue of the basic appropriations to the Norwegian universities, its composition and connection to activity and quality, has also been discussed in several circumstances (e.g. the Stjernø Commission, NOU 2008:3). This includes studies of the basic appropriations to universities (cf. Vagstad 2007). All of this activity notwithstanding, we find few examples of a concerted stance towards enhancing quality. While much knowledge and wisdom has been afforded various investigations, we find only scant evidence of a coherent practical approach to quality and renewal in Norwegian research.

University governance – does it impede quality?

Norway's universities maintain many elements similar to those of the high-scoring countries: well-funded universities (around 70 per cent floor funding, according to the government's calculations, based on OECD statistics cited in Research bill 2013), supported by a similarly well-endowed research council and with attractive positions (comprising a minimum of 50 per cent research). However, the end result is less impressive and counters the examples of Denmark, Netherlands and Switzerland. How can we explain this?

Reforms in funding had an immense impact on the visibility of Norwegian research. Such changes were, however, largely decoupled from university governance. It began already with the reform of the career system in 1993, which emphasized conditions at the 'top' of the career (promotion to professor) but not at all the conditions at the beginning of an academic career, which was largely left untouched and relegated to short-term contracts.

Changes in the structure of education have also played in. The 'quality reform' in 2002 aligned Norwegian undergraduate education with the Bologna process and transformed it into a 3+2+3 year model. It was widely feared to hollow out the positions as associate and full professor, swamping university professor's time with educational tasks and turning research into an extra activity. While an evaluation concluded that the relationship had not been altogether altered, it also concluded that teaching is a major part of the tasks of Norwegian faculty, a situation that was not alleviated by the reform (Mathiesen 2006). This blocks the time available for research to Norwegian faculty. In fact, it appears to us as if a majority of tenured staff emphasizes education at the expense of competitive research aiming for ground-breaking results. Although the focus is on research in the present study we want to make the general comment that the relatively weak departmental governance and fragmented academic communities that we see from the perspective of research probably also affect teaching negatively. An excellent academic environment wishes to excel in both, in a productive collaboration between the two.

While the universities seem generally to acknowledge the 'quality problem', the remedy, in particular as it is exercised by the government and Research Council Norway, seemed not to address the quality breadth but rather its edge. We found a two-pronged approach: to identify and support top scientists and to aid them the competition for funding at the Research Council, the EU and the European Research Council, and secondly to raise the level of activity among 'underperformers' through publication statistics and pecuniary rewards. We find that university leadership reacts somewhat mechanically to external impetus, and does not address the wider qualities and preconditions of their departmental environments, or aim to stimulate and nurture a quality culture within and between academic environments. The research system seems to be composed of a relatively small number of 'flagships' amidst relatively weak environments, however, where the 'minimum level' has been raised. This observation is corroborated by international evaluations (e.g. Research Council Norway 2011) and by our bibliometrical analysis, which shows that **Norway has the smallest fraction of 'high-performers' among the nations studied.** The remedy, should one be searching for that, is probably to implement more systematic measures to enhance collaboration and interaction at the level of departments, and not delegate this to the Research Council or any other external force. With a floor funding of 70%, the universities should be able to prioritize its resources and take control of its quality development, including resource redeployments according to quality differences. We found very limited evidence of such reallocations; resources seemed more or less fixed with deans, department heads and rectors responding incrementally to the financial blockages.

In addition, the significant increase in the number of positions as associate professor and full professor has been met with a general decrease in core funding at the level of departments and faculties. Until the 1990s, when permanent positions were relatively scarce (and full professorships even more so), positions were accommodated with a modicum of extra resources. As already mentioned, the number of very small and underfunded groups seems to be quite high, and in some instances comprising the majority of faculties and departments, again with some contrasting examples of concentration of resources and staff. Hence, the relatively generous employment conditions are not translated into real opportunities of performing innovative research. There seems in particular to be a lack in support in-between the small-scale opportunities offered by the universities and the large-scale operations that are funded via Research Council programmes or by EU funding. This gap seems to have had a negative effect on a large cadre of Norwegian scholars (seen in low application rates to the Research Council), compounded by the aforementioned hollowing-out of their guaranteed research time.

In addition, the number of temporary positions has increased, assessed to be around 20 per cent of all staff employed at the universities and university colleges, despite pledges to reduce the number (Michelsen et al. 2006: 60, Rindal et al 2011). The current rules state that an employee cannot be temporary employed for more than four years after which he or she will be considered permanently employed. This figure most likely includes young scholars with insecure employment conditions, who would be better served by a stringent recruitment policy at the level of faculties and departments rather than today's reliance on external funding via project and programme grants, where considerations of future employment are not being made.

Hopeful signs are emerging, including the ongoing collaboration between the Research Council and the universities in appointing tenure track positions for six years. To be efficient, these need to be comprehensive and cover the main part of all recruitments, and be connected to other positions to create a tenure track system. While we found evidence of the awareness of open and competitive tenure track positions, we also found evidence of routine-shaped – primarily educational-driven – recruitments, and a similar lax stance towards promotions. It seemed clear that recruitment issues are not yet at the top of Norwegian universities' agenda, and the same applies for issues of internal quality assessments or strategic redeployment of resources at the level of faculties or departments. We instead found several instances of routine-based behavior and a close monitoring of Research Council announcements as the main strategic action. There are, however, some differences between the universities, where some appeared much more dedicated to strategic resource deployment and others more conservative in this respect. We interpret this as a need for external impetus for universities to better take charge of their own quality development in research.

Policy formation challenges

Norway has a highly inventive research council, which runs a large number of schemes to stimulate activities, ranging from long-term support to short-term operations, but its reach is limited and its organizational creativity may create more confusion and imitation than innovative thinking among universities. The organizational creativity is in itself an effect of the fact that the 'unified' council in reality operates almost 200 programmes, each with its own board, four divisions, also each with a board, and one main board (and 17 patrons). The top-down steering is conspicuous to an external viewer, and excellence at the highest level, which is the focus of this study, appears often to be blended with other interests.

Universities in Norway are on their side (like in Sweden) confronted with multidimensional expectations, more so than in the more successful countries in our earlier study (Öquist & Benner 2012). Permanent faculty has relatively generous conditions, including the right to promotion and the right to 50 per cent research in the positions. Both seem difficult to remold although attempts are made to enhance productivity (tellekantsystemet). Universities raise concerns over a delimited space for action, with resources locked in, ever growing educational remits, and a search for external support which is, as mentioned, flexible and constantly transformed. This perceived lack of control may seem paradoxical, given the share of resources controlled by the universities themselves (among the highest among the countries involved in the comparative study at 70 per cent), but is a reflection of the relative 'poverty' at the departmental level, where funding is tied primarily to positions and where only a fraction of university researchers receive substantial additional funding. In addition, the system of allocating floor funding is cumbersome and does not fully address the conditions for functional units.

This can be compared with Denmark, the Netherlands and in particular Switzerland, where a limited number of tenured faculty are embedded in resourceful environments and where they can be relatively secure of receiving additional support from external funders, but where they on the other hand are also embedded in a highly competitive environment where most if not all faculty are high-performers and where academic leaders take full responsibility for the academic standing of 'their' units. This could be an example for Norway to emulate, but it would take reforms at several levels: at the policy system, for the Research Council and for university governance.

One explanation of the relatively weak conditions for Norwegian research is that university growth has primarily been driven by educational expansion, circumscribing the available time for research. In addition, rising administrative burdens seems to have delimited the space for Norwegian faculty more generally (Handlingsromsutvalget 2011). Increases in research resources have primarily been earmarked and under-funded, for (very generously supported) PhD positions among other things. The expansion of PhD training seems to have increased the productivity of Norwegian research, propelled the introduction of more structured PhD programmes, and in effect doubled the number of PhD exams over a decade. It has however absorbed much resources and has not been met with a concomitant increase in funding of supervision (Thune et al. 2012). Furthermore, a PhD programme is in itself not necessarily a driver of high quality since a PhD thesis cannot take up too difficult and challenging questions without jeopardizing the exam within the stipulated timeframe.

The end result of all this is somewhat of a stalemate, where hikes in university funding have been accompanied with increasing task complexity. The political system has responded to this both by being selective and by putting a lid on public expenditure to avoid swamping what it perceives as a somewhat dysfunctional research system. The decision to close down the fund for research and renewal (Forskningsfondet) which had been run by the Research Council, and instead channel the money via the state budget, is a memento – trust in the research system and its patrons is more delimited than, for instance, in Switzerland or in the Netherlands. We sensed a similar hesitancy of the ministry, voicing concerns of the system's efficiency but not relying on the actor's capacity for absorbing more resources. This misalignment of interests calls for a reshaping of research policy formation. The introduction of long-term research plans is one step. What may be needed in addition is a forum for advice and consultation – with international inputs – to better steer a system with many patrons but limited overall

responsibility. The commission currently addressing coordination (KUF-komiteen) seems not to have been sufficiently strong to have any impact on the sectoral fragmentation of Norwegian research policy or the inchoate focus on quality and renewal. Furthermore, there seems to be a lack of change agents. The investigations, bills and evaluations that we have digested all show a capacity for analysis but an inability to move from diagnosis to remedy. The time should be ripe for a resurrection of the bold heritage of the Hernes commission, which marked the beginning of a renovation of Norwegian research policy.

The future of research funding

In its 'return to the deed', the most recent Technopolis evaluation argued that the basic outline and working of Research Council Norway (RCN) had been overall effective (Technopolis 2012). The evaluation – which in itself is an evaluation of the recommendations that the same organization made in 2001 – is somewhat bland. In all fairness, evaluating RCN is not an easy task as it is a constantly evolving combination of tasks and assignments. RCN's resource allocation is a mixture of programme support (large-scale programmes and policy-oriented programmes) and non-thematic schemes (FRIPRO, SFF, etc.). Project support was the dominant funding model until the early 1990s, whereas the unified council has primarily operated via programme support, even though adjustments have been made in recent years. Arguably, programme support also covers investigator-led projects (Sohlberg et al 2008).

All available evidence suggests that RCN has developed into a functional 'spider in the web' of Norwegian research and indeed an agency which both universities and the political system put a lot of trust and belief in. After a tumultuous and hesitant start in 1990s, the expectations on and capacity of the council seems to have aligned with adjustments made in the most recent reorganization in 2010.

RCN has developed a pragmatic approach to a wide variety of challenges, including a renewed interest in career positions for younger scholars and measures to enhance strategic planning within the Norwegian universities (for instance by co-funding career positions, devising tenure track career paths, augmenting the FRIPRO programmes via co-funding from universities, etc.). Nonetheless, a funding agency cannot be a systemic manager but has to rely on a well-endowed and functional university system. We see a considerable risk for 'over-stretching' and 'over-planning' of RCN, where programmes are too many and too complex, intended to serve too many purposes with the risk of diluting quality demands. Apart from expecting programme committees to prioritize scientific quality and operate with a large share of international experts, the RCN should focus its efforts on roles and functions that universities cannot fulfill themselves and in aligning societal demands with strict scientific goals. In these respects, lessons can be learnt from the Swiss and Dutch systems, where their funders balance between different goals in a highly efficient way, primarily by running a delimited set of programmes and by pursuing an absolute line when it comes to the scientific credibility of funded projects. Our anecdotal evidence suggests that this is not always the case, at least not consistently.

If sectoral programmes are run with more stringent demands, and if funding for investigator-led projects was more widely available, we foresee a higher degree of risk-taking in Norwegian research. This was also acknowledged as one of the lacunae of Norwegian research by the Technopolis evaluation: A 'good council' cannot supersede internal planning, quality control and risk-taking within the universities. The evaluation pointed at the lack of risk taking in Norwegian research and that RCN had failed in this respect. However, the evaluation was rather silent on the interplay between RCN and the universities in driving and promoting

innovative research. In our perception, a combination of relatively weak and constrained universities with a very active and ambitious research council does not enable bold research attempts. Universities seem to adapt rather passively to the main bulk of RCN initiatives, which in its turn reinforces the planning efforts of RCN. This is most likely detrimental for both, and measures to enhance a productive interaction between universities and the research council are urgently needed.

One aspect that lies beyond the remit of RCN is the relative lack of private funding, complementing the public purse. Norwegian private fortunes have been invested in prestigious prizes and awards rather than in developing an infrastructure for high-risk research (like the Wellcome Trust in the UK, Howard Hughes foundation in the US, Knut and Alice Wallenberg foundation in Sweden, etc.). There are exceptions to this rule (such as Bergens forskningsstiftelse), but they are too few and too limited in their scale and scope to enhance the pluralism of Norwegian research governance. Norway should welcome more private foundations like the three recently established with seats in Bergen since their strong focus on scientific quality can be a driver to enhance the competitive performance of Norwegian universities.

One aspect that the RCN could address is to streamline and re-structure its research programmes and to systematically elevate the issue of scientific quality control (compare the ‘Top-sectors’ in the Netherlands, where this is a basic criteria). Even though these programmes have become far fewer over time (well over 300 at the beginning of the 1990s, now around half that figure), the focus on RCN’s programme initiatives, and tactical adaptations to them, seems to have a negative impact on aspirations and boldness in the Norwegian research environments. It has also been pointed at in earlier exercises that these programmes tend to cater to more ‘appropriate’ interests, hampering innovative lines of research as well as adventurous innovation ideas (Solberg et al. 2009 and the ensuing evaluations of FUGE and NANOMAT).

We have already mentioned the ‘success stories’ of SFF and YFF in addressing and highlighting top scholars of different ages. The support of investigator-initiated projects, FRIPRO, is also generally considered a ‘success’ in pinpointing original smaller research undertakings. However, with its low success rate it seems less adept at sustaining strong institutional settings and does not appear to have major effects on university strategies (NIFU 2012). An expansion of FRIPRO to better balance the numerous strategic programmes is most likely needed but such an adjustment may not be a panacea to the system-wide quality slack that we have identified as the key challenge to Norwegian research governance. The same holds for the other proposals that have been afforded, like establishing a new funding channel for basic research or the proposal to massively expand the funding of investigator-led research (as argued by the Fagerberg commission). Without universities taking control of their research systems based on the sufficient floor funding, there is a risk that Norway will follow the path of Sweden and Finland, where projects function as the main unit of academic activity and where universities are reduced to ‘research hotels’ for scientists without any overarching significant measures of leadership or quality control.

Running, on the one hand, sectoral programmes with clear-cut quality criteria defined and operated by balanced panels (with a large share of non-Norwegians), and a growing portion of investigator-led projects could streamline and propel the role of RCN as a driver of research quality and of renewal and experiments in knowledge creation. This cannot, however, occur if academic leadership of universities is not strengthened at the same time, both in terms of its

authority and its scientific legitimacy to prioritize resources to foster scientific quality of high international standard.

SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENTS

Before we conclude and afford a few suggestions to reform Norwegian research governance, let us reiterate some of the findings of our earlier studies on the factors that support and sustain high-impact research.

A first element behind high and consistent scientific visibility is a policy system which operates with clear-cut goals and consistent expectations of scientific quality, and where the health and standing of the nation's research environments are central concerns across the political spectrum. The successful systems combine intra-scientific and sectoral goals and have developed models where sectoral concerns are filtered through demanding quality expectations. Systems of policy advice vary, from elaborate in the Netherlands to rudimentary in Switzerland, but both countries safeguard the status of internationally oriented, quality-conscious universities and pinpoint quality as their overarching goals. They never compromise on scientific quality defined by international benchmarking and expect their universities to challenge current orthodoxies and lead the knowledge frontier.

For university governance, a key 'success factor' of leading universities is leadership appointment, highlighting their academic credibility and plans for the universities, with distinct academic missions and roles, but also how they couple authority with resources. University leadership is seen as a 'chain' where leaders at the university level carefully select and entrust deans (and centre leaders), and where deans in their turn carefully select department chairs and give them adequate authority to set goals and priorities. There is a clear-cut focus on quality, with recruitment high on the agenda. University leadership is strongly concerned with the circulation of people and ideas, and with the recurrent revamping of activities to stay ahead in the competition for funding, reputation and recruitments. Successful universities are led by strong academic scholars with visions and with the legitimacy to lead (Goodall 2009).

Quality and renewal is also critically dependent on the conditions for scientific faculty. The more successful research systems have maintained, despite increasing resource competition, a 'protected space' for faculty to pursue independent research lines under the aegis of resourceful environments, but also to foster interesting and innovative combinations of research lines. Combined with ruthless quality auditing organized by the universities themselves, this has created a 'productive tension' between faculty and formal leadership and organizational structures. In parallel, the successful systems have transparent and durable models for establishing, monitoring, cultivating and – if deemed necessary – terminating activities in departments and centres.

International recruitment is another key element for successful research systems: their institutions pursue open recruitment strategies and place a premium on mobility and circulation of people and ideas. Their recruitment and promotion systems are coupled with rigorous evaluations, and mobility is therefore used as a vehicle for variation. Furthermore, an increasingly international market for top recruitments (at all levels, from assistant to full professor levels) requires the provision of competitive start-up packages.

The division of labour between funders and universities is another critical issue for the successful development of research system. Ideally, external funding complements university strategies and trigger university quality work, but does not substitute the quality control of the universities, nor does it take over the responsibility for recruiting and promoting academic staff. Funders therefore trigger and propel the quality culture as exercised in collegial, quality-conscious, arenas. This is done in a number of ways, where funding instruments are deployed to instigate new thinking, experiments, and bold behavior. This calls for a productive relationship between funders and universities, where universities are capable of setting their own priorities and where funders act as driving forces and as change agents, but not as substitute managers.

Some conclusions and issues for discussion

Here, we list some recommendations and concluding observations, based on a comparison between the ‘success elements’ listed above, and the characteristics of the Norwegian research system as we have understood them.

Overarching policy level: The policy system should enhance coordination and reduce the current fragmentation of governance. Goals of quality and renewal should be set centrally and imposed on both funders and universities. Once such a goal is set, it can be combined with sectoral priorities, as the Dutch case (‘TOP-sectors’) shows, but it is important for any nation to cultivate funders and universities that strive to true scientific excellence set by international benchmarks. This is not (yet) the case in Norway, even though it has been on the political agenda in over two decades.

RCN: we see the need for a streamlining of RCN’s activities, entailing a more logical and transparent organization of its funding: fewer and more general support schemes, organized according to goals such as mobility, quality enhancement, broadened sectoral goals rather than the current jumble of aims. This would be an important step towards enhancing the top-level quality of Norwegian research. It is of particular importance that sectorial programs with perceived high relevance for Norway are filtered through a rigorous scientific quality control shaped by the highest international standards and ambitions. This seems not always to be the case, which over time undermines scientific quality and the credibility of Norwegian research.

Furthermore, the scientific community in Norway (as well as a string of research evaluations) has repeatedly argued for more resources for investigator-initiated proposals. There is definitely room for such increases, but it must be done in tandem with universities taking more and better control of their own quality enhancement. FRIPRO and similar schemes cannot substitute for this.

University: Another important bottleneck for Norwegian research quality seems to reside in university organization, academic leadership and the functioning of its basic units. Policies in the last decade have elevated a small group of eminent scholars and environments, but universities overall ‘underperform’. Resources seem not to be deployed productively with large fractions of research conducted in small circumstances, primarily aiding teaching and not engaging in cutting-edge issues.

While a funding agency of the size and capacity of the RCN may address the issue of a general underperformance of Norwegian research, the daily operations of a research system should be

the responsibility of the universities. Evaluations in the early 2000s highlighted the predominance of small groups, which hampered concerted efforts and directed much – if not all – of Norwegian research into research lines with too limited ambitions. Nothing indicates that this situation has improved much the last decade, although there is evidence of departmental mergers into potentially more interactive environments. Unlike Denmark, Switzerland and the Netherlands, where basic funding function as a springboard for ambitious research plans, and where research council funding functions as a competitive add-on, many scholars and groups seem to rely solely on relatively small financial bases and do not match this with additional support from RCN or other funding sources.

Furthermore, the selection and recruitment of academic staff seems to be both routinized and unsystematic. Mobility is limited and the route to a full professorship seems to be both too short and too bound to the local environment. There is no clear evidence that there is a dedicated stance towards academic quality and renewal when universities recruit and promote their faculty. International recruitments are few and sometimes poorly embedded. The Norwegian career system could therefore be transformed to enhance the focus on path-breaking qualities.

Such a change does not seem impossible. Norway maintains fully funded academic positions, which include a guaranteed research quota and therefore has a foundation to build competitive positions for national and international mobility. However, unlike Denmark, the Netherlands and Switzerland, Norway has not invested in efficient internal mechanisms to enhance the quality of the environments in which these positions operate. It has reinforced the virtue of publications, via the system of measuring publications and (indirectly) encouraging publication activity in general and internationally renowned avenues in particular. This may have increased productivity but does according to our bibliometric analysis not influence the level of high impact publications. This does not seem to change the pattern of a stark contrast between a small group of ‘high performers’ and a large group of faculty with limited visibility. The estimation that only about 20 per cent of Norwegian tenured faculty apply for funding from RCN is a warning signal and an indication of a mismatch between positions on the one hand and research opportunities (including funding) on the other. This showcases the importance of the local academic culture, which sustains a focus on competitive research programmes.

Academic leadership is also rather varied. On a central university level, we found evidence of a stark variation in governance styles, from the proactive to the incremental. Many universities have schemes for monitoring research activity and rewarding productivity and visibility, most likely triggered by the “tellekant” system, but less energy is devoted to strategies to develop focused research agendas of international cutting edge. The recruitment of deans and heads of departments, as well as the mandate and financial resources delegated to them, seemed weak in most cases and we found few indications of strategic planning at these levels. **To sum up: if Norwegian universities and scholars are to excel internationally, a culture of quality and boldness needs to be instigated, and this can only come from the universities themselves.**

REFERENCES

- Det Norske Vetenskaps-Akademi (1999). *Norsk forskning ved sekelskiftet*.
- Det Norske Vetenskaps-Akademi (2004). *Forskningsledelse og faglig frihet*.
- Det Norske Vetenskaps-Akademi (2008) *Evne til forskning. Norsk forskning sett innenfra*.
- Gabrielsen, T. S. et al. (2007). *Finansieringssystemet for universitets- og høyskolesektoren - teoretiske vurderinger*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Goodall, A. (2009), Highly cited leaders and the performance of universities. *Research Policy* 38: 1079-1092.
- Handlingsromsutvalget (2010). *Handlingsrom for kvalitet*.
- Michelsen, S., Høst R. & Gitlesen, J.P. (2006). *Kvalitetsreformen mellom undervisning og forskning*. Rokkan-Senteret & NIFU STEP.
- NIFU 2003 *Opprykk til professor. Kompetanse eller konkurranse?*
- NIFU (2012). *Evaluation of the Norwegian scheme for independent research projects (FRIPRO)*
- NOU 1988:28 *Med viten og vilje*.
- NOU 2008:3 *Sett under ett*.
- NOU 2011:6 *Et åpnere forskningssystem*.
- Research Council Norway (2000a). *Research in biology and relevant areas of Biochemistry in Norwegian Universities, Colleges and Research institutes*. Oslo: Research Council Norway
- Research Council Norway (2000b). *Physics Research at Norwegian Universities, Colleges and Research Institutes*. Oslo: Research Council Norway
- Research Council Norway (2011). *Evaluation of Biology, Medicine and Health Research in Norway*. Oslo: Research Council Norway.
- Rindal, M. et al (2011), *Bruk av midlertidig tilsetning i universitets- og høyskolesektorn*.
- Skoie, H. (2005). *Norsk forskningspolitikk i etterkrigstiden*. Oslo: Cappelen.
- Stensaker, Bjørn (2006) "Kvalitet og evaluering – fagpersonalets synspunkter og involvering", In Michelsen, S. og Aamodt, P.O. (ed), *Evaluering av kvalitetsreformen. Delrapport 1*. NIFU-STEP/Rokkan-senteret/NFR. Technopolis (2001). A singular council.
- Technopolis (2001). *A singular council*.
- Technopolis (2012). *A good council?*

Thune, T. et al. (2012). *PhD education in a knowledge society. An evaluation of PhD education in Norway*. Oslo: NIFU.

Öquist, G. & Benner, M. (2012). *Fostering Breakthrough Research: A Comparative Study*. Stockholm: Royal Swedish Academy of Sciences.

APPENDIX

THE PRODUCTION OF HIGHLY CITED PAPERS

THE PRODUCTION OF HIGHLY CITED PAPERS

*Tables and graphs from the report
"The Swedish production of highly cited papers"¹
complemented with statistics for Norway*

Staffan Karlsson, Royal Institute of Technology

Olle Persson, Umeå University

¹ Vetenskapsrådets lilla rapportserie 5:2012, Dnr 354-2012-6898. Certain data included herein are derived from the Science Citation Index Expanded® prepared by Thomson Reuters®, Philadelphia, Pennsylvania, USA© Copyright Thomson Reuters® 2012. All rights reserved.

1. CONTENTS

1. Summary	3
2. Terminology and methodology	5
3. Global overview	6
4. The production of highly cited and not cited publications during the last 20 years	8
5. Collaboration and impact	12
6. Performance in different subject fields	16
7. Interdisciplinarity	21
8. Journal prestige	23
9. Patterns at the organisational level	27
10. Who is citing whom?	30
11. Proportion of top scientists	32
12. Recruitment of top scientists	33
13. Considerations on statistical significance	35
15. References	36

1. SUMMARY

Based on bibliometric analyses of scientific publications in international journals from Finland, Denmark, Norway, the Netherlands, Sweden and Switzerland, the six countries can be arranged into one group performing very well internationally (Denmark, the Netherlands, Switzerland) and one group performing at a lower level but still above world average (Finland, Norway, Sweden). This is apparent both when we consider mean citation rates and the production of highly cited papers (mainly among top 10 % in the world production). Furthermore, in the high performing group of countries, the positive development of the high impact publications is clearly above that of mean citation rates, while in the lower performing group the two measures follow each other closely. When looking at the development in the Nordic countries after 1990, Denmark and Norway stand out by having the fastest increases in citation impact. Norway, however, starts at a much lower citation rate (20 % below world average) than Denmark (on world average) resulting in Denmark being 35 % and Norway 7 % above world average in 2011. Corresponding 2011 figures for Finland and Sweden are 7 % and 15%. It is also noticeable that the rates of both highly cited and mean citations peak at around 2005 in Norway.

In all countries compared, the percentage of papers never referred to three years after publication range between 25 % and 30 %. Finland and Norway are at the upper and Denmark at the lower end of the figures. When we look at the level of international collaboration on publications, the figures are quite similar for compared countries with the exception of Switzerland showing the highest level of collaboration.

When breaking down the publication profiles into subject fields, Norway stands out by showing the largest activity spread with an exceptionally high activity in the Geosciences, 2.3 times above world average. However, this high activity is not linked to a particularly high impact. Furthermore, the subject fields Chemistry, Physics and Material Sciences show relatively low activities in Norway and performing at world average when it comes to impact. Taken together, Finland, Norway and Sweden have relatively few subject fields performing with high impact, while Denmark, the Netherlands and Switzerland have 3 to 4 times more subject fields performing at this level. Furthermore, the high performing countries have much fewer subject fields performing below world average than the low performing countries. When we look at the degree of interdisciplinarity, there are only marginal differences between the countries but again, interdisciplinary publications from Finland, Norway and Sweden show a lower impact than interdisciplinary publications from Denmark, the Netherlands and Switzerland.

Finland, Norway and Sweden also perform less well than Denmark, the Netherlands and Switzerland when it comes to being cited in high impact journals. It is interesting to notice that when it comes to citation impact, Sweden scores at the bottom when prestigious journals like Nature, PNAS and Science are considered. Norway, on the other hand, scores lowest by volume in Medicine in these journals but it scores highest when the top 10% citation index is considered. The relatively modest publication impact performance of Finland, Norway and Sweden is also clear when we compare at the institutional level. The majority of institutions centre around the world impact average as revealed by the top 10% index, while most research institution in Denmark, the Netherlands and Switzerland are well above world average. Finland and Norway score lowest in this comparison.

There are no major difference in national self-citation rate, i.e., citations from colleagues in the own country, to all publications (national and international) between compared countries although Norway scores highest (10.5%) and Denmark lowest (8.8%) among the Nordic countries. If we just consider

national citation to national publications Norway and Switzerland show the lowest values. The bibliometric statistics also show that self-citations to national publications have decreased in all countries after 1989.

If we take a look at the fraction of top scoring scientists in a country when it comes to publication impact, Finland and Norway are at the bottom, Sweden is intermediate and Denmark, the Netherlands and Switzerland at the top. However, when we look at recruitment of scientists to the top-performing fraction, Norway has been quite successful well in line with Denmark and the Netherlands while Finland and Sweden are at the bottom of this comparison. Switzerland scores highest. The reason behind this positive recruitment trend in Norway is most likely due to a rapid expansion of the research sector as indicated by the increased volume of publications and publishing authors. If we look at recruitments of young scientists for the last years it is however clear that again Finland, Norway and Sweden do have a lower recruitment rate of high performing scientists than the other three countries.

Thus, it is clear from the compiled publication performance that among the Nordic countries only Denmark rank as high as the Netherlands and Switzerland, all approaching the level of the United States. Finland and Norway, but also Sweden, are clearly behind this top group, although still performing above world average (number 12, 13 and 7, respectively, in the world ranking).

2. TERMINOLOGY AND METHODOLOGY

The analysis is restricted to articles and reviews² By “highly cited” or the “top 10 %”- publications we refer to those cited higher than the 90th citation percentile (P90) using a three year citation window. P90 is calculated for each year, type of publication (article or review) and subject field separately. Thus papers in subject fields with low mean citation rates have the same probability to be included as papers in more highly cited fields. Similarly, articles are as likely to be included as the more highly cited reviews. To be included in the highly cited group, a paper must receive at least one citation more than the 90th percentile. Therefore, less than 10 % of all papers are included in the group. The exact number varies between years, subject fields and type of publication, but in most cases the group consists of 8-9 % of all publications. In order to more easily compare and interpret the proportion of highly cited publications, this is taken into account by normalizing the number calculated for a country relative to the fraction of the world production (i.e. the entire database) in the same subject field, year and publication type. Thus, a country that has the same proportion highly cited papers as the world obtains the value 1 and e.g. 1.1 means that the value is 10 % higher than world average (analogous to the field normalized citation rate described below). This normalized value is called *top 10%-index*. In a few cases, corresponding statistics for papers among the top 1 % or top 0.1 % in the world are presented.

The publications not included in the top 10 % group, i.e. all publications cited at the 90th percentile or less, are called *base publications*.

All citation statistics are based on a three year citation window and self-citations³ have been removed. Further, the citations are field normalized meaning that the world (database) average citation rate is 1 for each subject field, year and type of publication. A field normalized value of e.g. 1.2 means that the value is 20 % higher than world average. Correspondingly a value of 0.9 means 10 % lower than world average. The top-10 %-index is interpreted in the same way.

Statistics are calculated for different subject fields using two different groupings. The most detailed subject classification in the database is the journal subject fields defined by the database producer Thomson Reuters. Currently 251 subject fields are in use. Each journal issue is assigned one or several (up to 6) subject fields⁴. These fields are in most cases aggregated into 13 SPRU-fields. Publications in multidisciplinary journals, such as Nature and Science, are reclassified based on the subject profile of cited and citing publications.

² Here the publication types *letter* and *note* are included in the *article* type

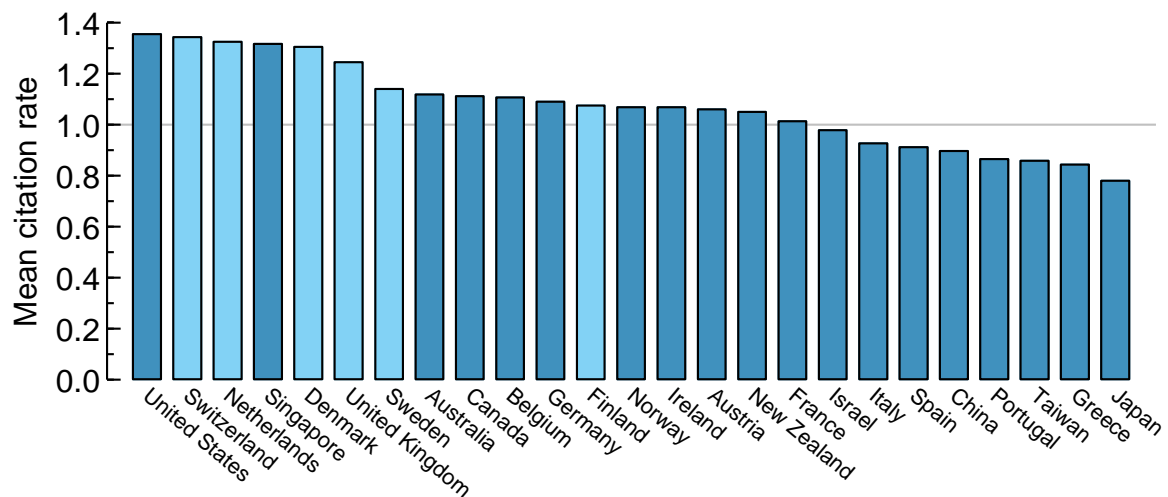
³ Citations where the same last name and initials is found among the authors in both cited and citing paper.

⁴ These groups were first defined by SPRU at University of Sussex. The SPRU classification consisted of 14 groups. Since the publications in the ”other” group mainly consist of papers in multidisciplinary journals which to a large extent have been reclassified into others fields in the database at the Swedish Research council, this group has been omitted in this report.

3. GLOBAL OVERVIEW

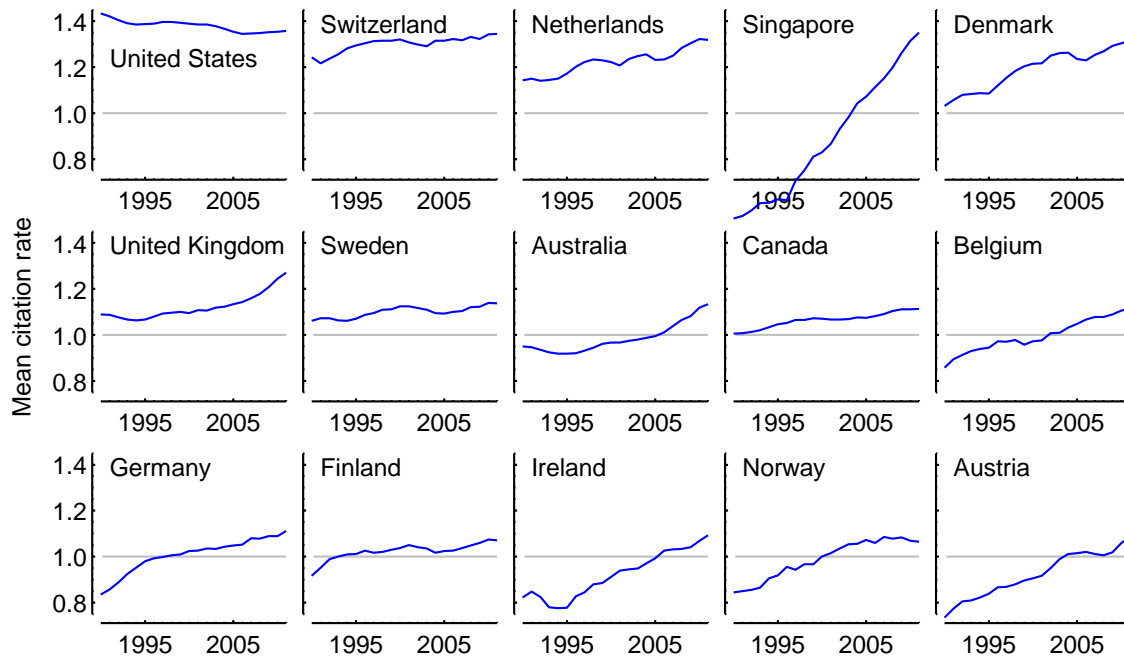
A global ranking of national mean citation rates (figure 3.2) show one quite distinct top group with five countries. This group is followed by the United Kingdom and then a large group of countries with small differences. Norway is found on the 7th position in this group and on rank position 13, The mean citation rate for Norway was during this period (2009-2011) 1.07, to compare with 1.35 for the United States, 1.30 for Denmark, 1.14 for Sweden and 1.07 for Finland.

Figure 3.2 The 25 countries with highest mean field normalized citation rate 2009-2011 among the 39 countries with at least 4000 publications per year. The countries in particular focus of this report are marked in a lighter shade of blue. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



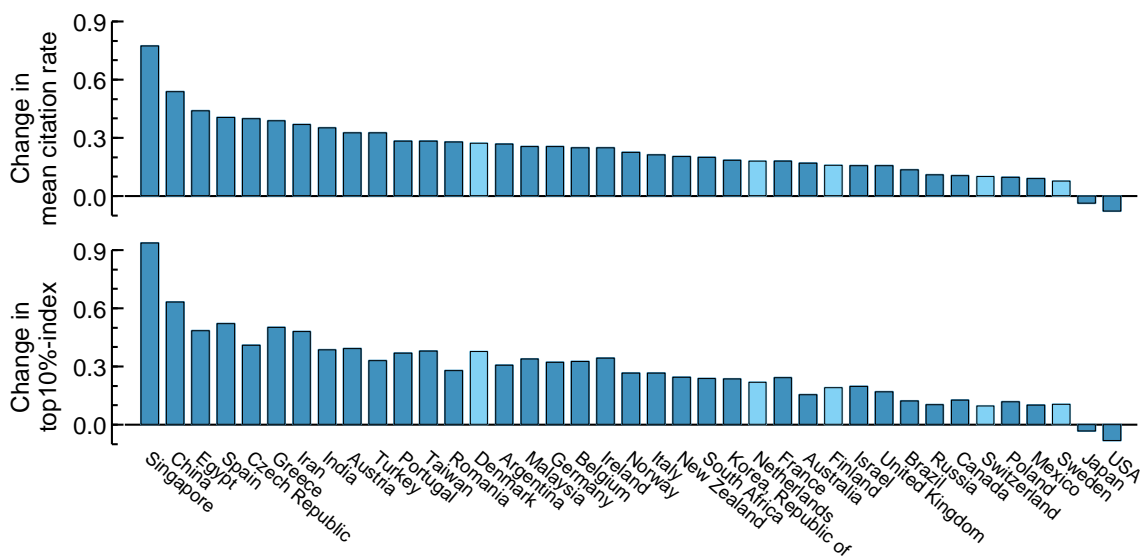
Norway shows a positive development of the national average from the early 1990's to 2005 (Figure 3.3). After that, the Norwegian curve has been relatively flat. In a Nordic comparison, Denmark shows the strongest development, but starting from a low value in 1990. The increase in mean citation rate for Norway has been larger than that of Finland or Sweden. Figure 3.4 summarises the change shown in figure 3.3.

Figure 3.3 Trend of mean citation rate between 1990 and 2011 for fifteen of the currently most highly cited countries according to figure 3.2. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



Due to the positive trend for Norway, as compared to Finland and Sweden, during the first fifteen of the twenty years studied, Norway is ranked second among the Nordic countries when presenting the statistics in terms of the total change in national mean citation rate or top 10%-index (Figure 3.4)

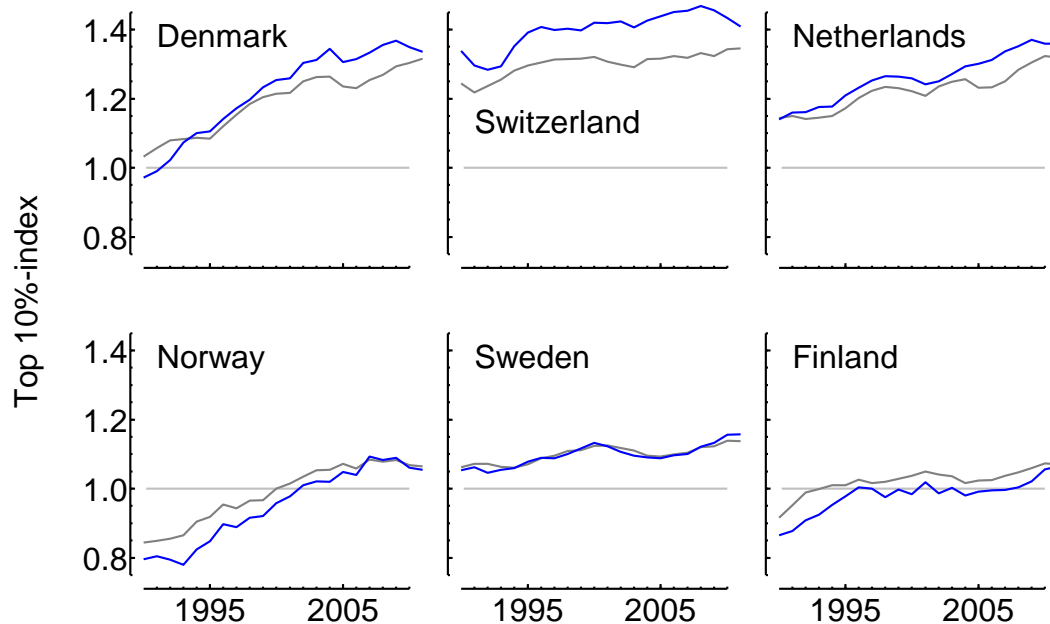
Figure 3.4 Change in mean citation rate between 1989-1991 and 2009-2011. The selection of countries is limited to the 39 countries in the world with an annual output of at least 4000 publications during the later period. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



4. THE PRODUCTION OF HIGHLY CITED AND NOT CITED PUBLICATIONS DURING THE LAST 20 YEARS

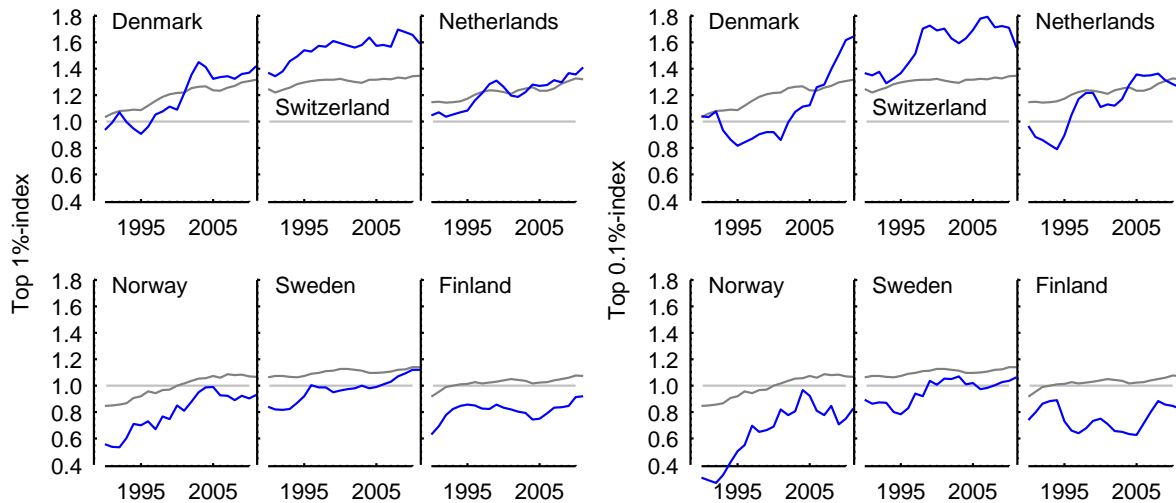
In the early 1990's, Norway had a low proportion of highly cited papers (Figure 4.1, blue line), also in comparison with the national mean citation rate (grey line). Since then the proportion highly cited papers has come up to the level of the mean citation rate. Both measures have stagnated during the last years

Figure 4.1 Development of the top 10 %-index between 1990 and 2011 for Sweden and the five reference countries. For comparison the national mean citation rate is shown as a grey curve and the grey horizontal line (with a value of one) shows the world average. The curves are based on 3-year moving averages. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



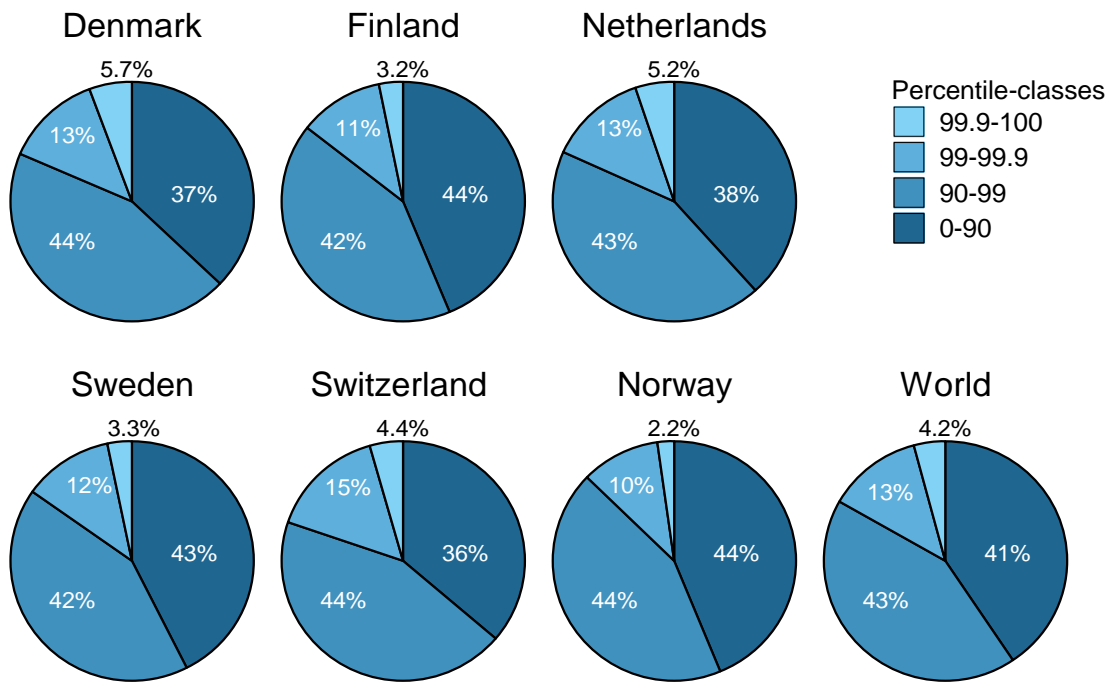
The Norwegian development of the very highly cited publications (top 1 % and top 0.1 %) is weaker than that for the top 10%-papers (Figure 4.2). Both indices are in 2011 still below the mean citation index and below world average.

Figure 4.2 Development of the top 1 %-index and 0.1 %-index between 1990 and 2011 for Sweden and the five reference countries. For comparison is the national mean citation rate shown as a grey curve and the grey horizontal line (at 1) shows the world average. The top 1 %-index curves are based on 3-year moving averages while the 0.1 %-index curves are based on 5-year moving averages. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



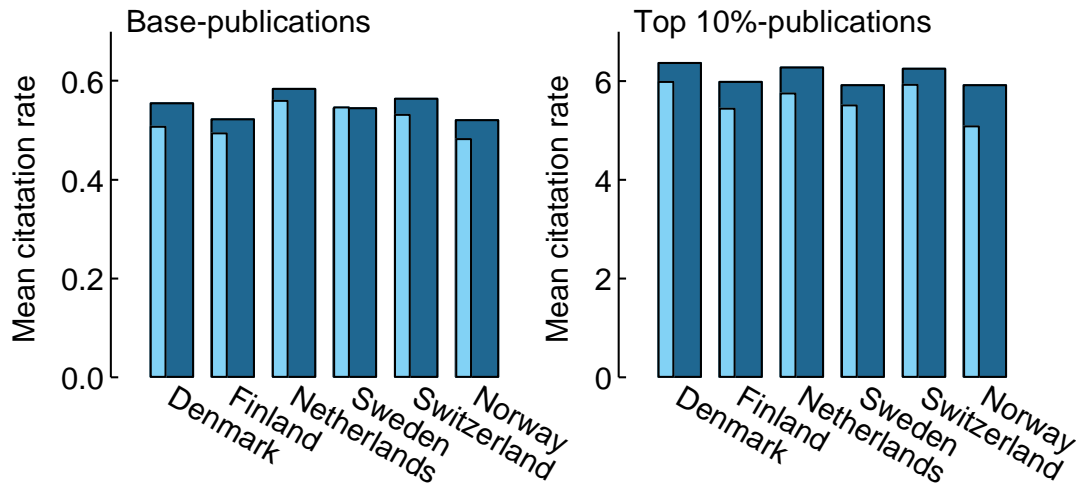
In parallel with the relatively low indices for very highly cited papers for Norway in Figure 4.2, these papers also contribute with a lower proportion of all citations received by Norway than for any of the compared countries (Figure 4.3); top 1 %-papers contribute with 12,2 % of all citations to Norwegian papers. Corresponding number for Finland is 14,2 %, for Sweden 15,3 % and for Denmark, the Netherlands and Switzerland in the range of 18-19%.

Figure 4.3 Contribution of different percentile-classes to all citations. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



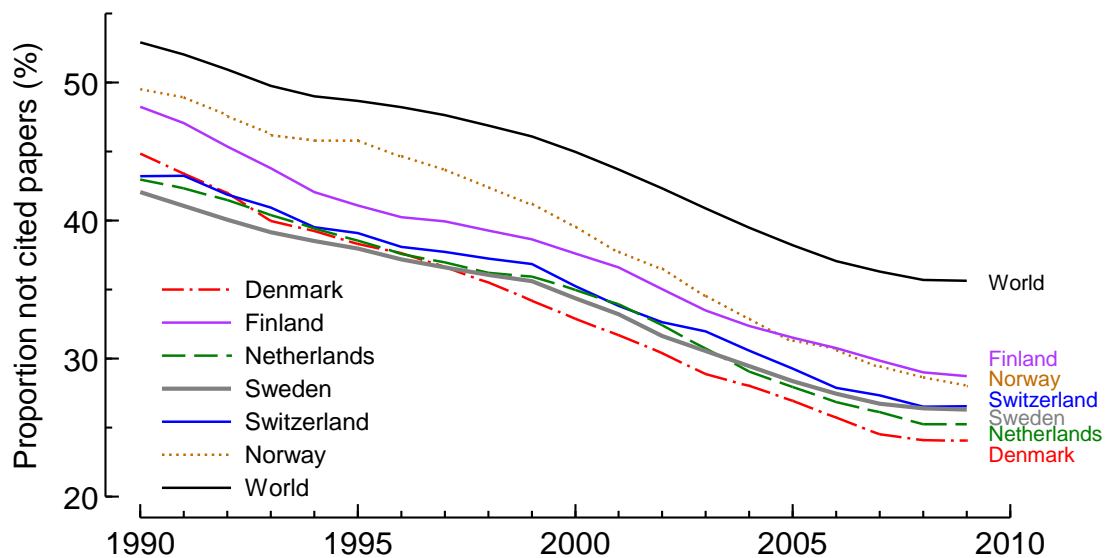
Comparing mean citation rates of the top 10% publications with the base publications (i.e. those cited less than the top 10%-papers; Figure 4.4), show that in all compared countries the mean citation rate is more than 10-fold higher for the top 10 %-papers as compared to the base publications. Furthermore, the relative differences among the countries are similar in both graphs. The relative improvement in the citation rate of the top 10% publications during the last twenty years (narrow inserted bars as compared to the wide, darker bars) was higher in Norway than in the other countries (a pattern indicated also in figure 4.1)

Figure 4.4 Mean field-normalized citation rate for the base and top 10 % publications. Wide bars show mean values for 2009-2011 and the narrow bars mean values for 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



In all countries, the proportion of papers never cited during the first three years after publication decreases markedly between 1990 and 2009 (Figure 4.5). For a large part of the studied period, Norway had the highest proportion of non-cited papers. During the last few years, this figure has declined more for Norway than for the other countries, and the numbers are now similar to those for Finland and approaching those for Switzerland and Sweden. During the last 10 years, Denmark shows the lowest proportion of non-cited papers.

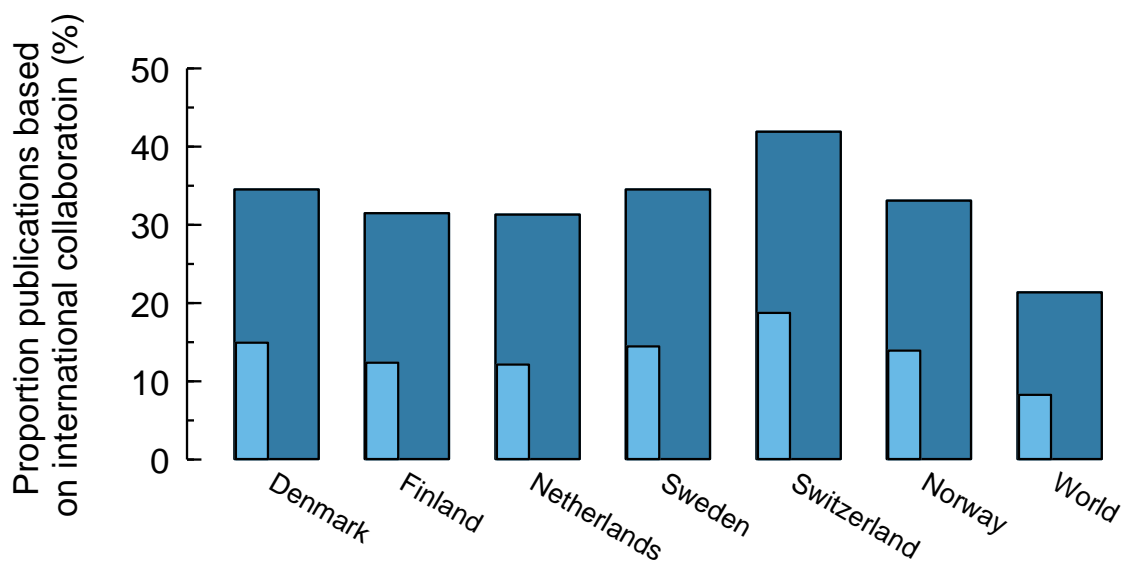
Figure 4.5 Proportion of the publications not receiving any citations during the first three years after publication. Three-year moving averages. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



5. COLLABORATION AND IMPACT

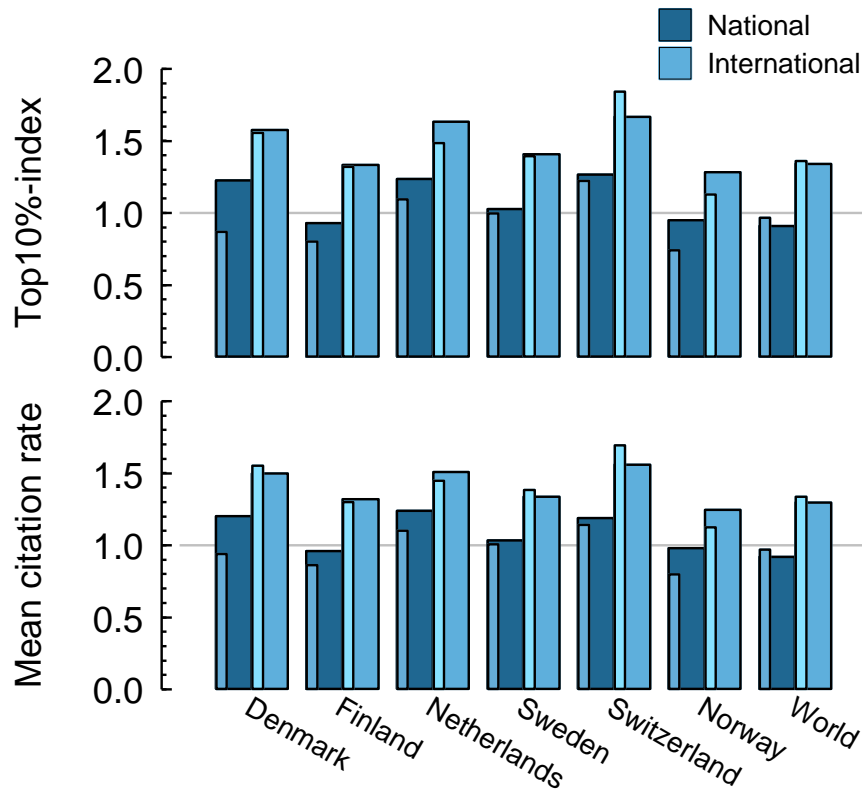
The proportion of publications based on international collaboration has increased substantially over the last twenty years (Figure 5.1). It is marginally lower for Norway (33 %) than for Sweden and Denmark (34%), while it is somewhat higher than for Finland (31%). Switzerland stands out by having the highest level of international collaboration among the six studied countries.

Figure 5.1. The proportion of publications based on international collaboration. Wide bars show mean values for 2009-2011 and the narrow bars means for 1989-1991. Based on fractionalised publications. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



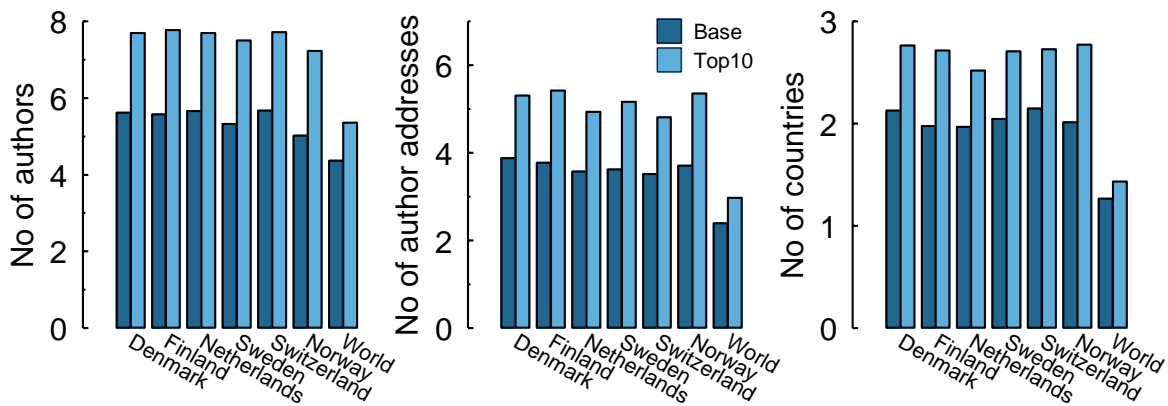
Publications based on international collaboration are in general more highly cited than publications where all authors represent the same country (Figure 5.2). For Norwegian publications, this collaboration effect is relatively small. Also Denmark and the Netherlands show relatively small differences between national and international papers, but for these countries the national publications are relatively highly cited.

Figure 5.2. Top10 %-index and mean citation rate for national and internationally co-authored publications. Wide bars show average for 2009-2011 and narrow bars 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



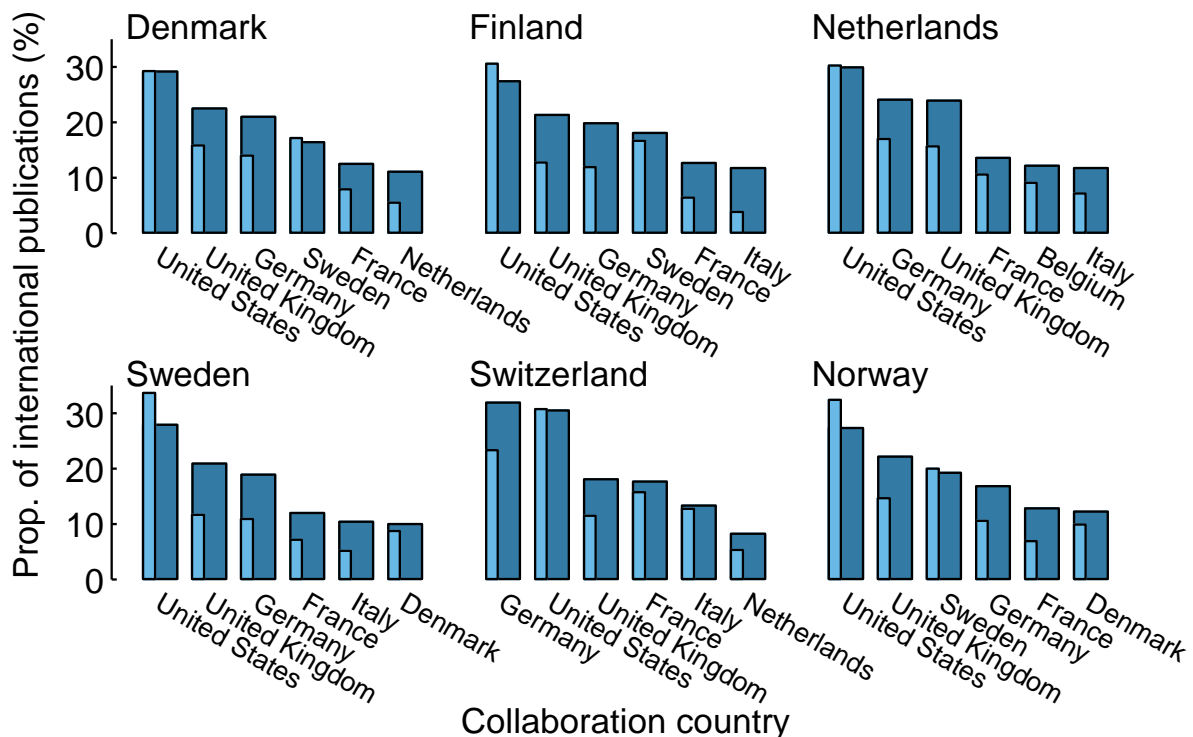
The degree of collaboration based on mean number of authors, author addresses or number of countries that the authors represent is higher for highly cited papers than for base publications (Figure 5.3). The differences among compared countries are relatively small.

Figure 5.3. Collaboration indices for base and top 10 %-publications. Base publications are those cited less than the top 10 %-publications. The statistics is based on publications with 50 authors or less. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



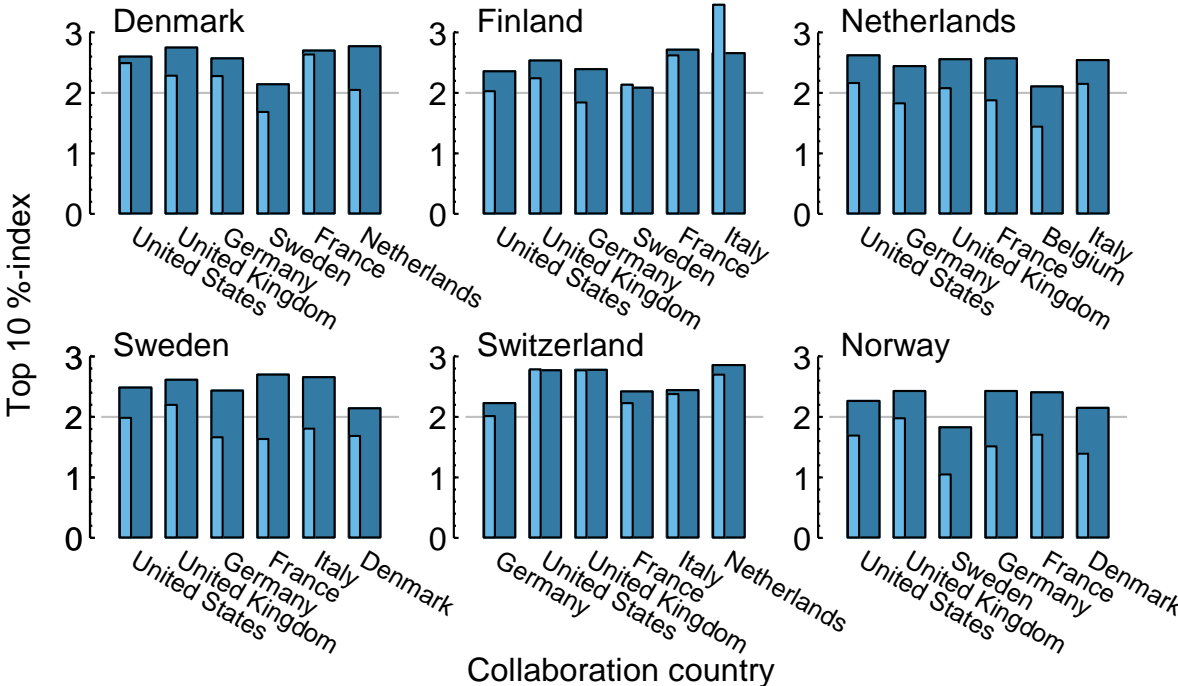
As for Sweden and Finland, Norway has increased the proportion of European collaborations after 1991 (Figure 5.4). At the same time, collaboration with the United States has decreased. Norway is the only Nordic country where two other Nordic countries are among the six most frequent collaboration partners. It is notable that both Denmark and Norway show a decreased collaboration with Sweden after 1991.

Figure 5.4. Most frequent collaboration countries. The wide, dark bars indicate mean for 2009-2011 and the narrow, lighter, bars indicate mean for 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



As can be seen in Figure 5.5, relatively few of the publications where Norwegian authors collaborate with Denmark, and in particular with Sweden, are highly cited. The most successful collaborations, in terms of the proportion of highly cited papers, are when Norway authors collaborate with the United Kingdom, Germany or France.

Figure 5.5. Proportion of highly cited publications among the publications produced in collaboration with the most frequent collaboration countries. The wide, dark bars indicate mean for 2009-2011 and the narrow, lighter, bars indicate mean for 1989-1991. The grey horizontal line is drawn in order to facilitate comparisons. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



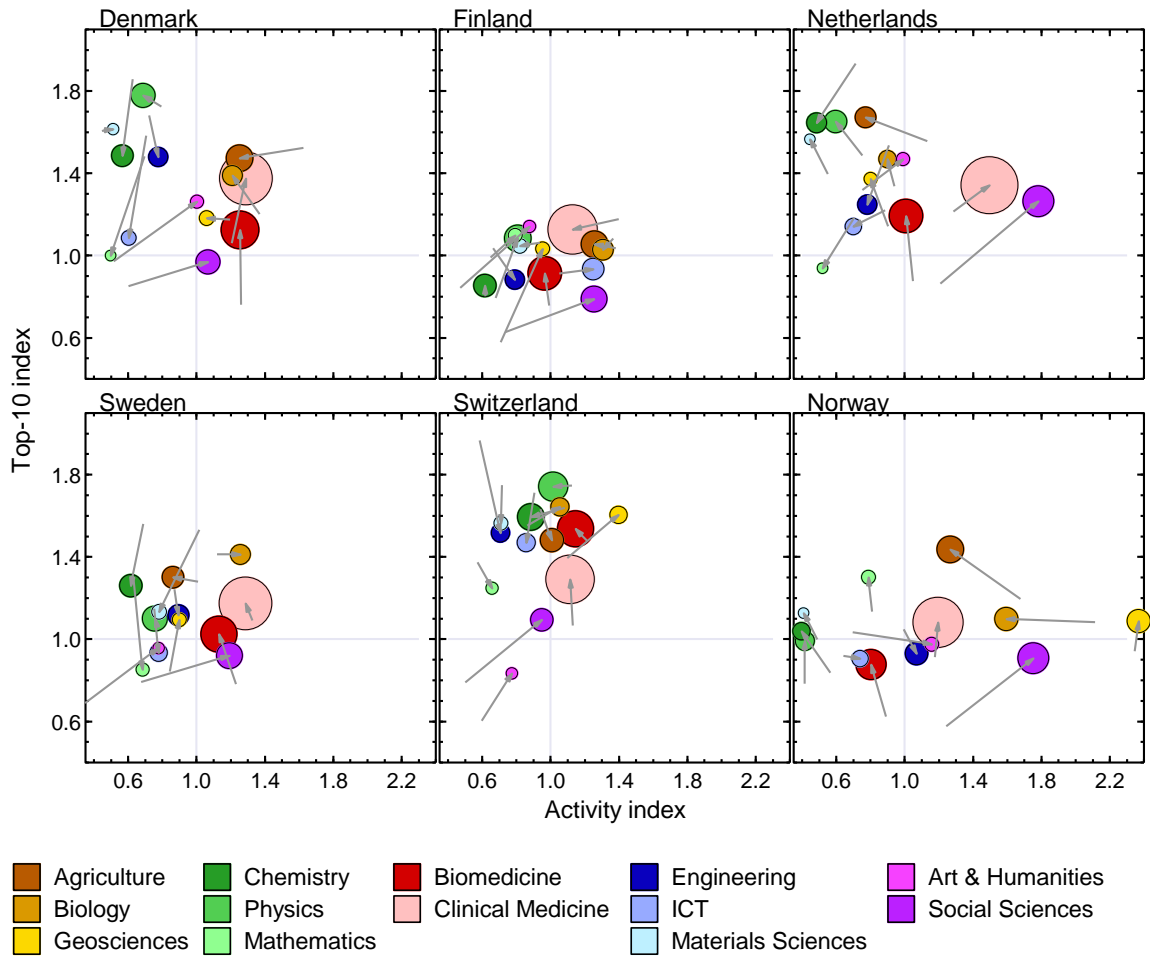
6. PERFORMANCE IN DIFFERENT SUBJECT FIELDS

All subject fields are included in this report. However, it is important to keep in mind that most of the publications for Arts and Humanities as well as for Social Sciences are **not included** in the database used for this report. In these fields other publication channels such as anthologies and books are more important than the international journals indexed in the database used. The prestige publications in these fields are often not found in the international journals. Further, in some technical fields, proceedings are an important publications channel. Proceedings are not yet included in the publication database at the Swedish Research Council.

The statistics presented here thus include publications in international scientific journals only, which is not representative for the entire output in the fields mentioned above. Further, the distribution of journal publications found in the database is skewed so that some fields are more frequently represented than others; for example, a relatively large fraction of the database publications in social sciences is in psychology and economics.

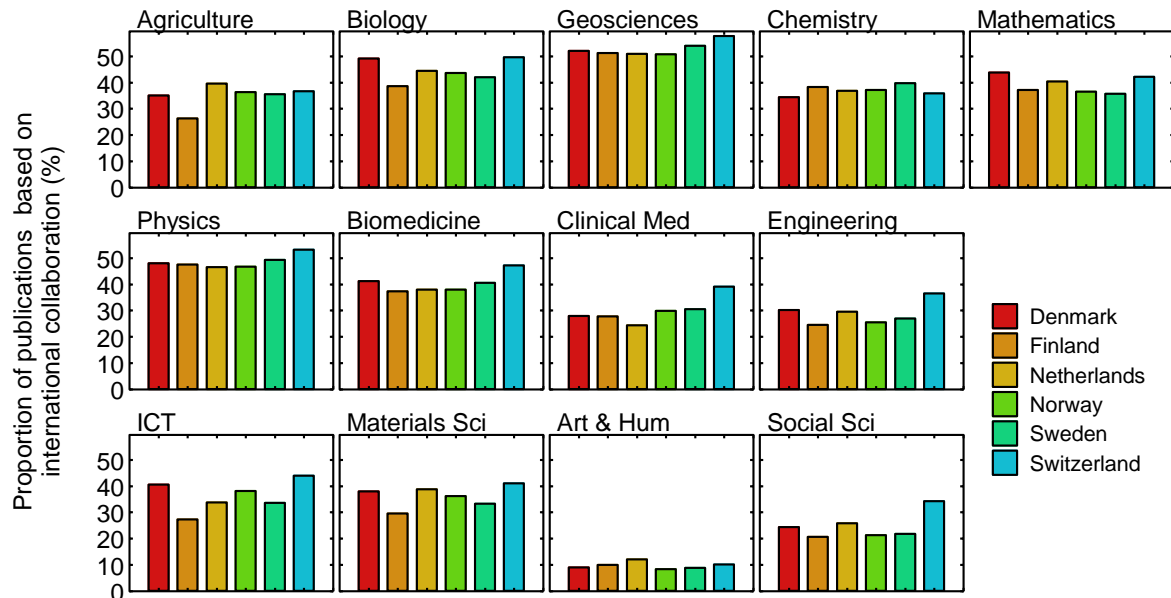
Norway shows a larger spread in Activity Index (the x-axis of Figure 6,1) than the other countries. Notable is the relatively high proportion of Geosciences, Social Sciences and Biology in Norway. The proportions of Chemistry Physics and Material Sciences are relatively low. The three largest fields have top 10-indices close to the world average of one (0.88 to 1.08). The fourth largest field according to the Activity Index, Agronomy, scores highest on the top 10-index (1.44) among the subject fields in Norway.

Figure 6.1. Activity index (the proportion of the national output of publications found in a particular field relative to the world database proportion) in relation to top 10 %-index. The colours of the circles indicate the subject field and circle size the number of publications produced. Grey arrows show the shift in position of the circles between two five year means (1997-2001 and 2007-2011). (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



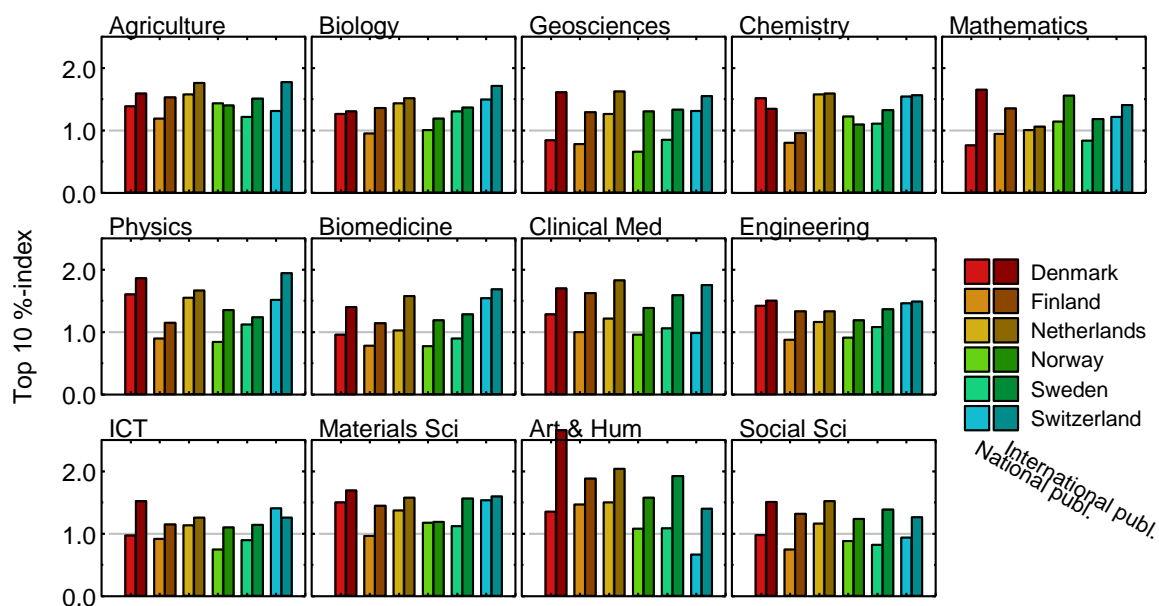
Although there are considerable differences in the proportion of papers produced in international collaboration among the different fields, there are small differences among the compared countries except for Switzerland which shows the highest international collaborations in most subject fields (Figure 6.2).

Figure 6.2. Proportion of the publications based on international collaboration in the different subject fields. Based on 2009-2011. ICT = Information and Communication Technology. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



When it comes to a comparison of the top 10% index for national and international publications in different subject fields (Figure 6.3) there is not all that much differences between countries except for Switzerland being at the top in most subject fields. Norway has a relatively high impact of national publications in Chemistry and Material Sciences and Denmark shows the strongest impact of publications with international collaborators in Arts & Humanities.

Figure 6.3. Comparison of the top 10 %-index calculated for each subject field. Left (lighter) bar is for national publications and right (darker) bar is for international publications. ICT = Information and Communication Technology. The grey horizontal line indicates world average. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



When analysing the data split into the ca 250 journal subject fields defined by Thomson Reuters (Table 6.1), the high impact statistics for Norway again is relatively similar to that of Sweden and Finland, i.e., there are few subject fields with a top 10-index above 1.5 (20 field) or above 2 (3 fields). It is also clear that Finland, Norway and Sweden sustain more low impact fields (Top 10%-index <0.8) than the Netherlands, Denmark and Switzerland.

Table 6.1. Number of subject fields where the country publishes at least 10 papers per year, the number of these fields that has low proportion top 10 %-publications. Entire table recalculated compared to the original report. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	No of fields selected	No of subject fields where			Contribution to total national output of fields where	
		Top10%-index < 0.8	Top10%-index >1.5	Top10%-index > 2	Top10%-index >1.5	Top10%-index >2
Denmark	156	16	50	13	27%	6.7%
Finland	155	46	16	6	7%	2.7%
Netherlands	213	5	62	10	24%	2.7%
Norway	157	36	20	3	11%	1.1%
Sweden	190	34	30	5	11%	1.5%
Switzerland	181	17	74	13	48%	4.4%

7. INTERDISCIPLINARITY

An indication of the degree of interdisciplinarity of research (IDR) can be obtained from the spread of subject fields cited in the publications. Only marginal differences were found among the compared countries (Figures 7.1 to 7.3). However, highly cited papers have a higher IDR-index than lowly cited papers, but there is nothing indicating that research in highly cited countries is more interdisciplinary. However, in the case of interdisciplinarity publications, Finland, Norway and Sweden have a weaker impact than Denmark, the Netherlands and Switzerland (Figure 7.3).

Figure 7.1. Mean IDR-index for all publications from the compared countries. The wide, dark bars indicate mean for 2009-2011 and the narrow, lighter, bars indicate mean for 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

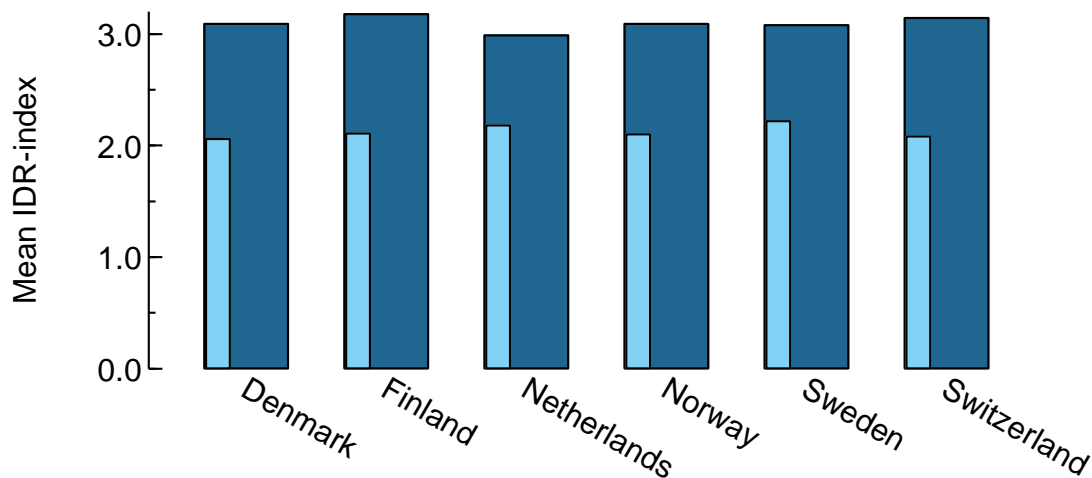


Figure 7.2. Frequency distribution of the national output on five classes of interdisciplinarity. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

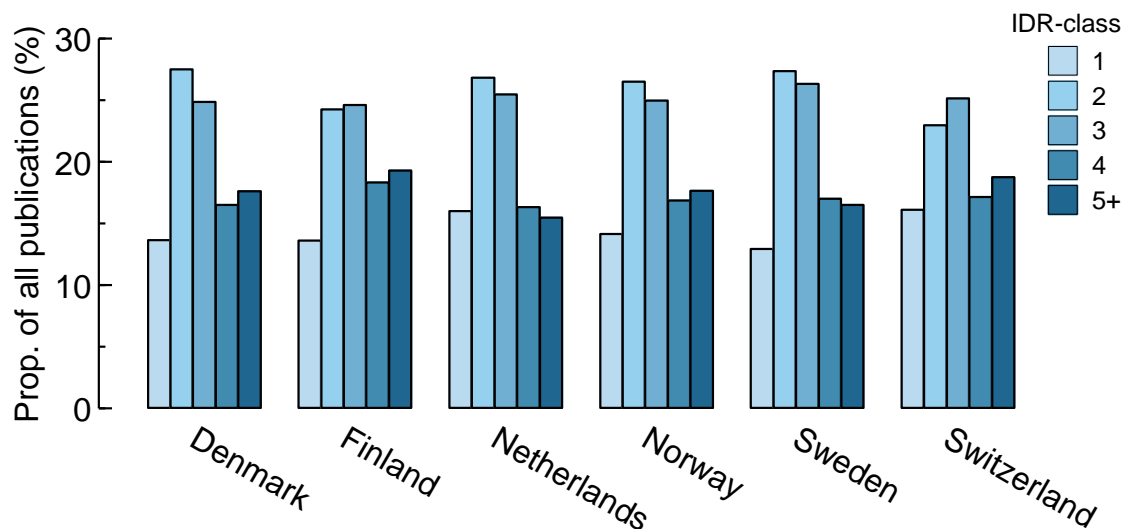
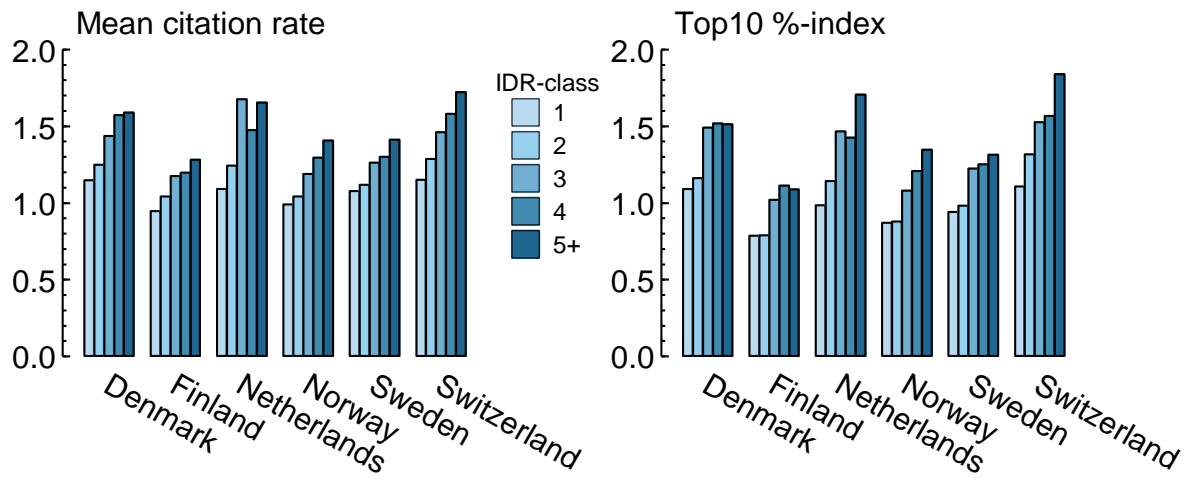


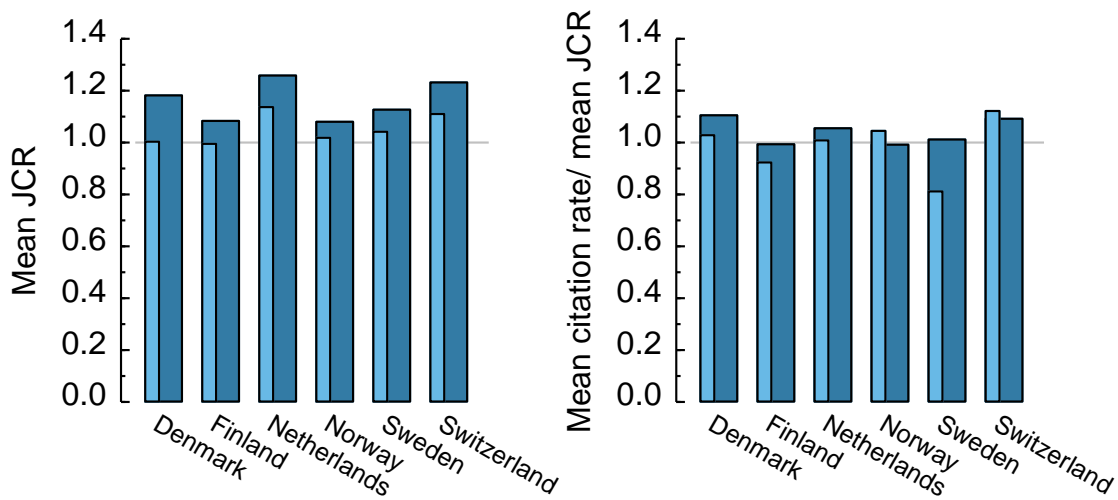
Figure 7.3. Mean field normalized citation rate and top 10 %-index for publications of different levels of interdisciplinarity. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



8. JOURNAL PRESTIGE

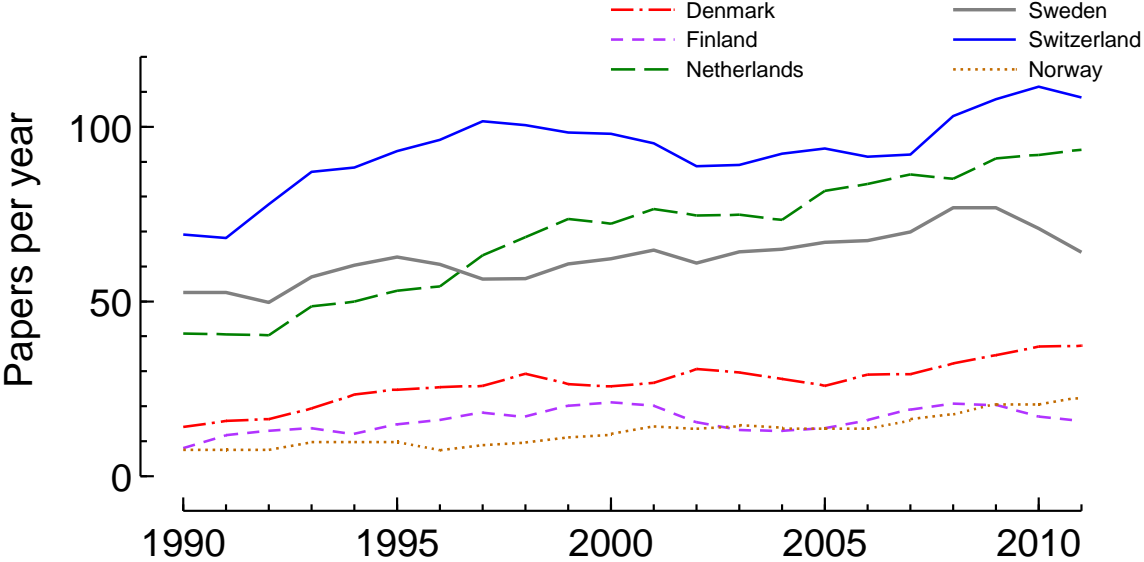
Among the compared countries, Norwegian papers are, on average, published in journals with relatively low impact (mean journal citation rate, JCR), a picture shared by Finland and also by Sweden. However, the actual citation rates of these papers are in parity with the journal average; thus the ratio between mean citation rate of the publications and the mean citation rate of the journals is close to one (0.99) for the Norwegian publications. This ratio is close to one also for Finland and Sweden, while the publications from Denmark, the Netherlands and Switzerland receive more citations than expected from the average of the journals where they appeared.

Figure 8.1. Mean journal citation rate (JCR) and the ratio between mean citation rate of respective country's publication and the mean journal citation rate. The wide, dark bars indicate mean for 2009-2011 and the narrow, lighter, bars indicate mean for 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



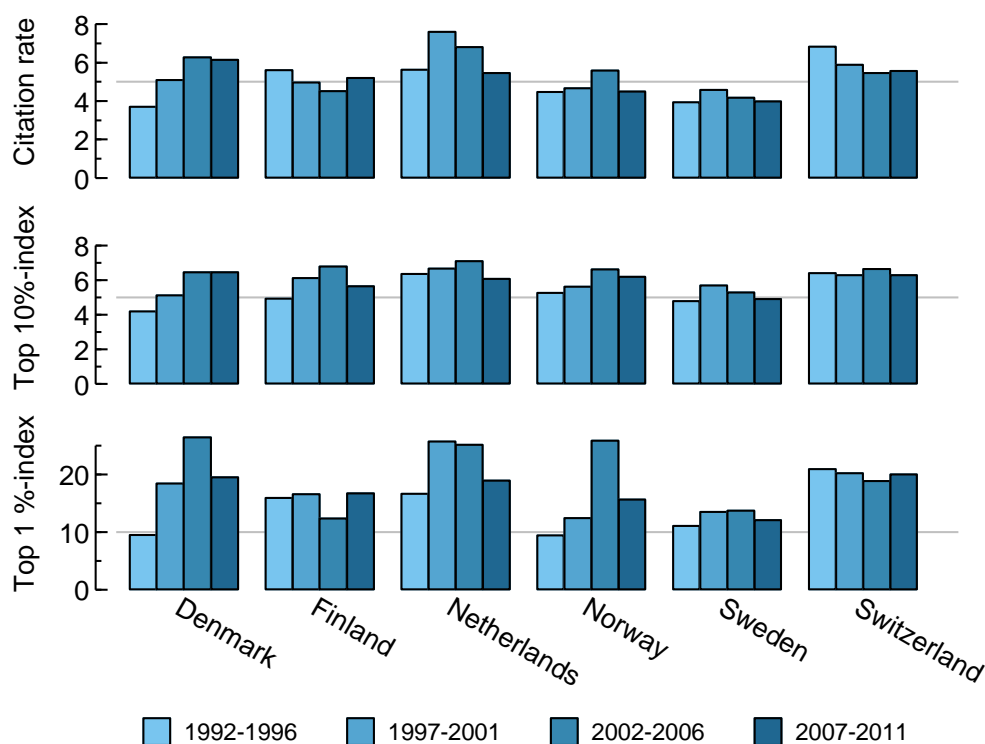
When considering the number of publications in three of the most prestigious journals, Nature, PNAS and Science, the Norwegian output has increased substantially; from about 12 papers per year 1999-2001 to slightly above 20 during 2009-2011, an increase by 67 %. This is the largest relative increase among the compared countries, the second largest increase is found for Denmark (39 %).

Figure 8.2. Number of publications per year in three prestige journals, Nature, PNAS and Science. The curves are based on three-year moving averages. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



The citation rate of the Norwegian papers in these high-prestige journals is second lowest among the compared countries; only Sweden gets a lower average citation rate of the papers in these journals. When comparing the top 10%-index or the 1%-index, the differences among countries are similar but the proportion highly cited Norwegian papers show a positive development, particularly the top 1%-index. However, the number of top 1%-papers is low and the statistics can vary markedly between years (as indicated for the 2002-2006 average for Norway, as compared to neighbouring bars)

Figure 8.3. Mean citation rate, top 10 %- and top 1 %-index for publications in the prestige journals during four 5-year periods. The grey horizontal lines are drawn to help compare countries. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



Among the compared countries, Norway has by volume the second lowest proportion of the total publication output in the high-prestige journals (Table 8.1; 0.31 %); only Finland has a lower proportion (0.27 %). The pattern is similar when comparing the contribution of these papers to the total number of citations or the number of highly cited papers (Table 8.1); Norway ranks second last in most cases.

Table 8.1. Contribution from prestige journal publications to the national output and citations received. Based on last 5-yr period (2007-2011). (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Volume	Citations	Top 10% publ	Top 1% publ
Denmark	0.46%	2.2%	2.2%	6.4%
Finland	0.27%	1.3%	1.5%	5.3%
Netherlands	0.42%	1.8%	1.9%	6.1%
Norway	0.31%	1.3%	1.9%	5.4%
Sweden	0.55%	1.9%	2.4%	6.0%
Switzerland	0.80%	3.4%	3.4%	9.7%

In comparison with the other countries, the proportion of the Norwegian output in the prestige journals is low in the Medical fields (50% versus 54-71% for the other countries). A relative large fraction of the Norwegian papers in the prestige journals are instead found in the Natural Sciences and other fields.

Table 8.2. Prestige journal publications partitioned into three areas, medicine, natural sciences and other fields. Based on last 10-yr period. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Volume			Subject profile		
	Medicine	Natural Sci	Other	Medicine	Natural Sci	Other
Denmark	183.6	129.7	27.8	54%	38%	8%
Finland	112.6	58.0	10.4	62%	32%	6%
Netherlands	506.1	312.5	92.1	56%	34%	10%
Norway	89.9	69.5	20.3	50%	39%	11%
Sweden	525.0	172.4	44.9	71%	23%	6%
Switzerland	674.4	307.8	91.1	63%	29%	8%

For all countries studied, prestige journal publications in the Natural Sciences are more highly cited and have a higher top 10 %-index than those in Medicine or the “other” group (Table 8.3). For Norway the difference between Natural Sciences and Medicine is smaller. The top 10%-index for Norwegian publications in Medicine is the highest among the compared countries.

Table 8.3. Impact of prestige journal publications partitioned into three areas. Based on last 10-year period. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Mean citation rate			Top 10% index		
	Medicine	Natural Sci	Other	Medicine	Natural Sci	Other
Denmark	5.31	7.47	6.58	5.53	7.71	4.61
Finland	4.17	6.03	3.28	5.04	7.48	4.61
Netherlands	4.68	8.99	4.87	5.69	8.18	3.92
Norway	4.63	5.69	3.42	5.95	7.28	3.23
Sweden	3.32	6.26	4.43	4.42	7.06	3.37
Switzerland	4.36	8.24	5.62	5.87	7.84	4.39

9. PATTERNS AT THE ORGANISATIONAL LEVEL

Norway has the lowest number of universities and university hospitals (6) above the size threshold used (Table 9.1; more than 200 publications per year). These contribute with 59 % of the total Norwegian publications. Similar to Finland, none of these have a top 10 %-index above 1.2.

Table 9.1. Number of universities (and university hospitals) producing more than 200 publications per year during 2009-2011, and the proportion of these that produce a large proportion highly cited papers (Top 10 %-index > 1.2). The highly cited organisation's contribution to the total national output is given in the last column. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Selected universities		High performing universities	
	N	Contrib. to total national prod.	N	Contrib. to total national prod.
Denmark	7	80%	5	69%
Finland	10	68%	0	0%
Netherlands	18	70%	16	64%
Norway	6	59%	0	0%
Sweden	14	78%	5	23%
Switzerland	11	62%	9	52%

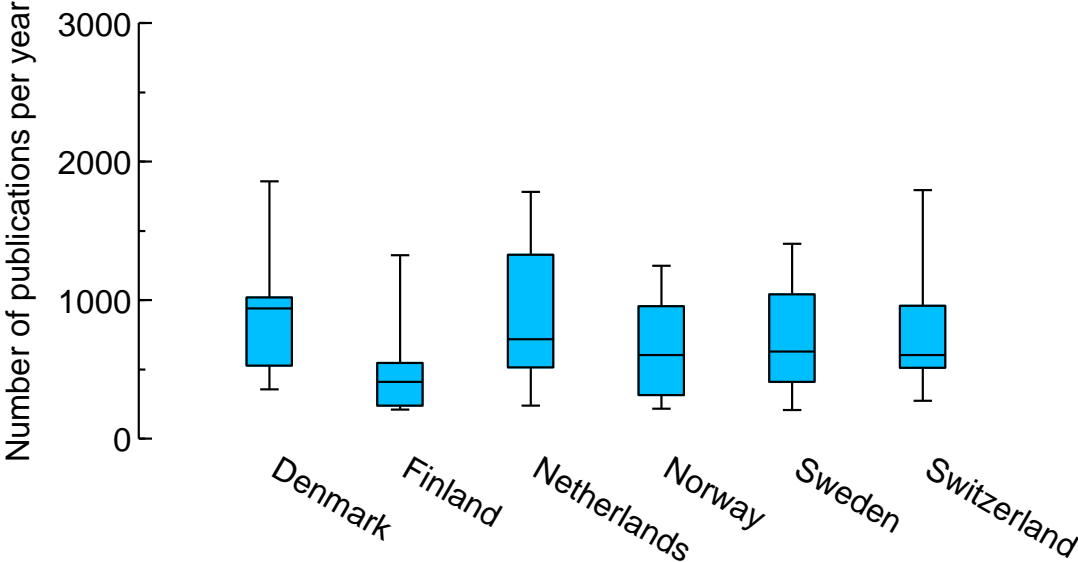
The number of universities above the size threshold relative country size (Table 9.2; measured as the number of inhabitants) is relatively low for Norway, only Netherlands has a lower number.

Table 9.2. Number of universities and high performing universities relative to country size (universities per million inhabitants). Restricted to universities and university hospital with at least 200 publications per year. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	No. of universities relative to country population	No. of high performing univ. relative to country population
Denmark	1.27	0.90
Finland	1.87	0.00
Netherlands	1.09	0.97
Norway	1.19	0.00
Sweden	1.50	0.54
Switzerland	1.41	1.16

The variation in size (measured as publication output) of universities and university hospitals (again above the size threshold) is relatively similar to that of Sweden (Table 9.1).

Figure 9.1. Box plots of variation in university size. Size measured as number of publications produced per year 2009-2011. Restricted to universities and university hospitals with at least 200 publications per year. Boxes indicate the second and third quartile. The whisker endpoints indicate minimum and maximum. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



There is no relationship between university size and performance measured by the top 10 %-index, neither in the whole material nor for Norway (Figure 9.2). The only pattern revealed in the figure is that low-performing universities tend to be small, but small universities are not necessarily performing poorly as measured using this index.

Figure 9.2. Universities top 10% index versus size (number of publications per year). Restricted to universities with an annual volume of at least 200 publications. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

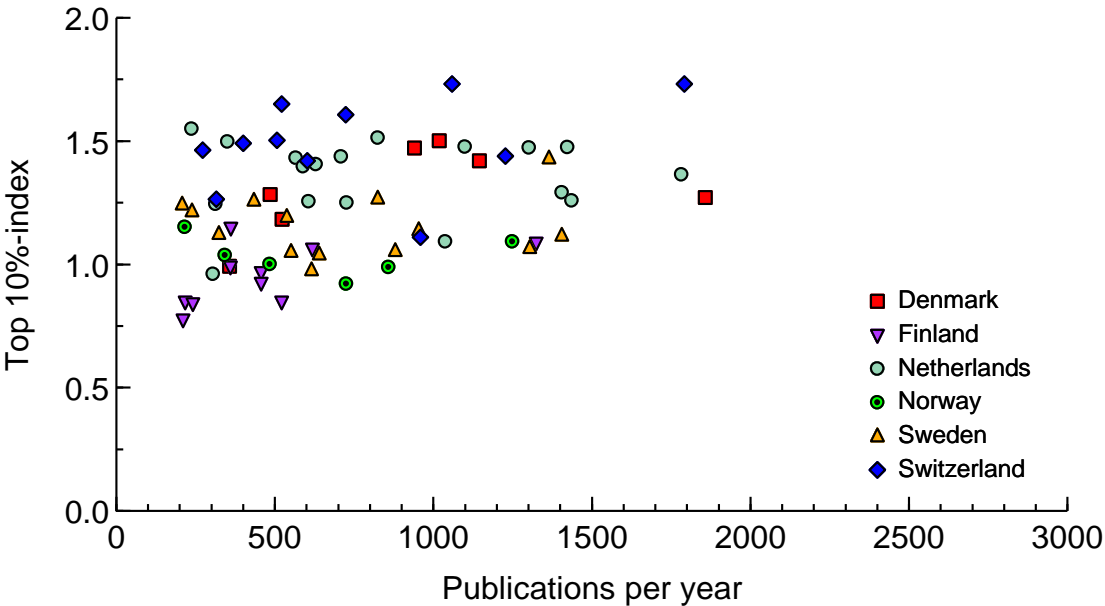
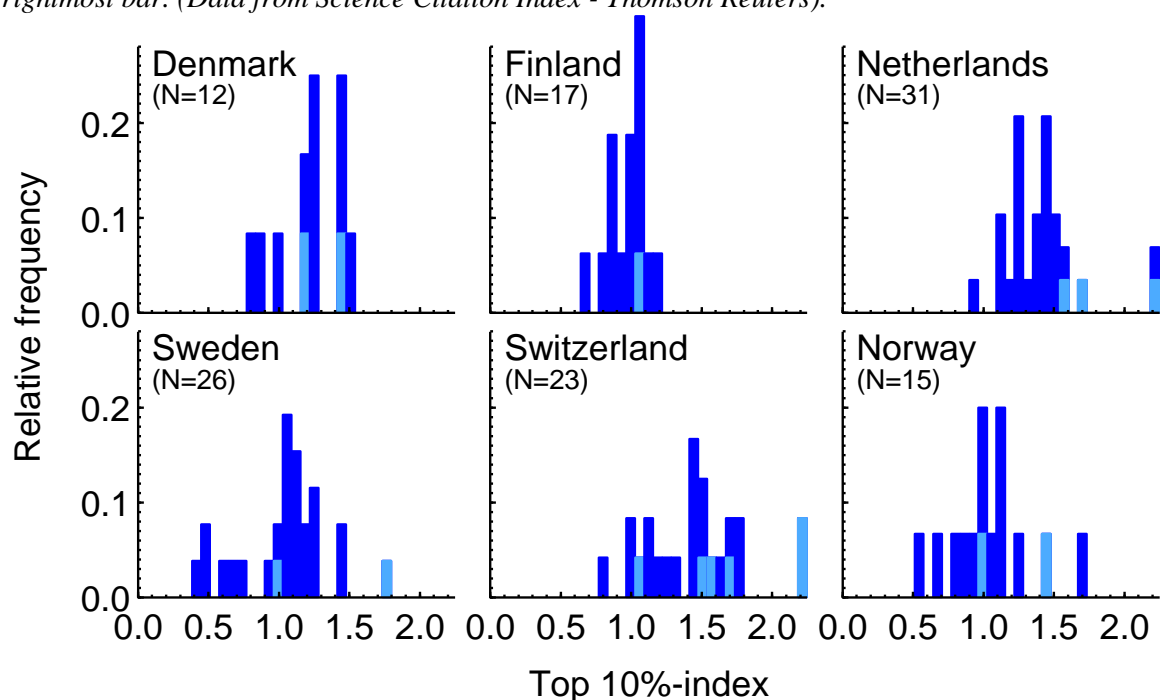


Figure 9.3 shows the size distribution frequency of a larger set of research organisations (all organisations above a size threshold of 50 publications per year). There are 15 Norwegian organisations above this size threshold with a frequency peak close to world average (1.0). Universities that have top-10% means above 1.2 are smaller than the size threshold used for the previous figures and tables in this section. Clearly, research organizations in Finland, Norway and Sweden are centred around world mean for the top 10%-index, while research organizations in Denmark, the Netherlands and Switzerland perform well above world average with few exceptions only.

Figure 9.3. Frequency distribution of the top10%-index for all organisations producing at least 50 publications per year. Dark blue = universities and university hospitals, light blue other organisations (mainly institutes, hospitals and businesses). All organisations with an index above 2 is shown in the rightmost bar. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



10. WHO IS CITING WHOM?

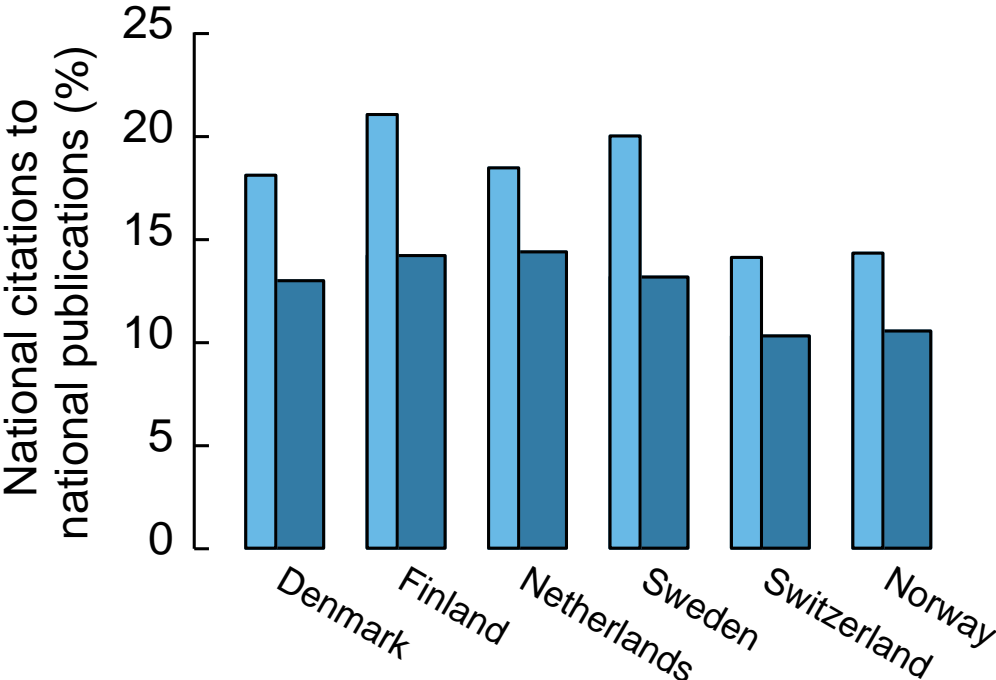
Norway has a marginally higher rate of national self-citations than the other Nordic countries (Table 10.1; 10.5% versus 8.8 to 10.0 %). Furthermore, in a Nordic comparison, Norway receives slightly fewer citations from United States, China and Germany. Instead Norway gets proportionally somewhat more citations from the United Kingdom than the other Nordic countries.

Table 10.1. Nationality of citations received by the publications of the studied countries. All the world's five largest producers of citations are included (above the thin line). Based on publications from 2009-2011. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Citing country	Cited country							
	Denmark	Finland	Netherlands	Norway	Sweden	Switzerland	United States	China
National citations	8.8%	10.0%	10.7%	10.5%	9.3%	7.4%	39.1%	43.6%
United States	22.0%	21.2%	23.0%	20.9%	22.8%	23.9%	39.1%	12.7%
China	5.8%	5.9%	5.7%	5.2%	6.1%	6.5%	7.0%	43.6%
Germany	6.7%	6.1%	7.1%	5.8%	6.3%	8.5%	5.2%	3.0%
United Kingdom	6.7%	6.1%	6.8%	7.0%	6.3%	6.2%	5.3%	2.7%
Japan	3.7%	3.8%	3.8%	3.1%	3.9%	4.3%	4.1%	3.6%
Netherlands	2.7%	2.5%	10.7%	2.7%	2.4%	2.2%	1.9%	0.7%
Switzerland	1.6%	1.4%	1.6%	1.4%	1.5%	7.4%	1.2%	0.6%
Sweden	2.3%	2.7%	1.4%	2.7%	9.3%	1.3%	1.0%	0.5%
Denmark	8.8%	1.2%	1.0%	1.7%	1.5%	0.8%	0.6%	0.3%
Finland	1.0%	10.0%	0.7%	1.3%	1.5%	0.6%	0.5%	0.3%
Norway	1.2%	1.1%	0.7%	10.5%	1.3%	0.5%	0.5%	0.2%

Clearly the proportion of self-citation of national publications (i.e. publications with no international collaboration) has decreased in all countries since 1989. Norway and Switzerland have the lowest ratio of citations to national publications.

Figure 10.1. Citations to national publications from the own country. Wide darker bars means for 2009-2011 and lighter narrow bars means for 1989-1991. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



11. PROPORTION OF TOP SCIENTISTS

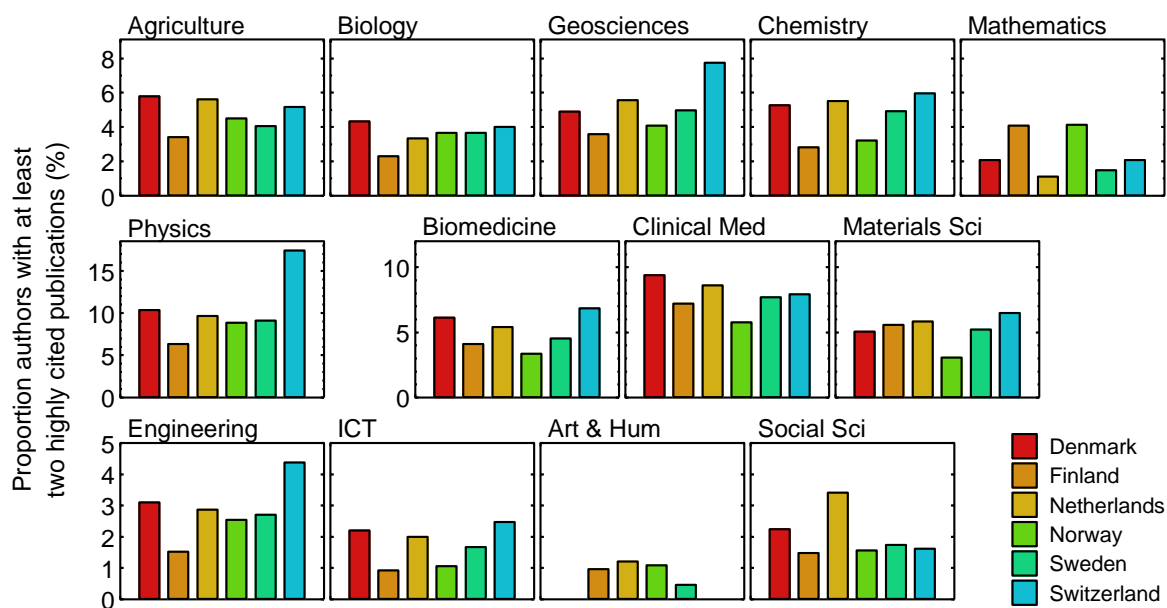
Norway has together with Finland the lowest proportion of authors who have produced highly cited papers during 2009-2011 (Table 11.1; before 2009 the Thomson Reuters database did not have a link between author name and address). The productivity of these authors varies marginally between countries. The low figure for the proportion of authors with at least one highly cited publication between 2009-2011 holds up for all subject fields (Figure 11.1) excepts for Mathematics where Norway and Finland score better than the other countries. Switzerland stands out as having the highest proportion of scientists performing at the high impact level in most subject fields.

Table 11.1. Proportion highly cited authors and number of publications per highly cited authors during a three year period (2009-2011). Calculated slightly differently as compared to the original report. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Authors with at least one top 10%-paper			Authors with at least two top 10%-paper		
	Proportion of all authors	Total number of publications	Number of top 10%-publications	Proportion of all authors	Total number of publications	Number of top 10%-publications
Denmark	22.1%	4.6	1.52	6.3%	9.5	3.11
Finland	16.8%	5.3	1.55	4.2%	11.3	3.20
Netherlands	22.1%	4.7	1.53	6.0%	10.1	3.16
Norway	16.8%	4.9	1.57	4.1%	10.1	3.10
Sweden	19.5%	4.8	1.50	5.2%	9.5	3.02
Switzerland	24.1%	5.0	1.70	7.1%	10.7	3.48

There are substantial differences among subject fields in the proportion authors with at least two highly cited papers during 2009-2011. In most cases the rank order among countries within a field is the same. The main exceptions from a Norwegian perspective are, as indicated above, that Norway perform well in Agriculture and Mathematics.

Figure 11.1. Proportion (%) of all author names that have at least two highly cited (top 10 %) publication during a three year period (2009-2011). Note the different Y-axis scales. Calculated slightly differently as compared to the original report. (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).



12. RECRUITMENT OF TOP SCIENTISTS

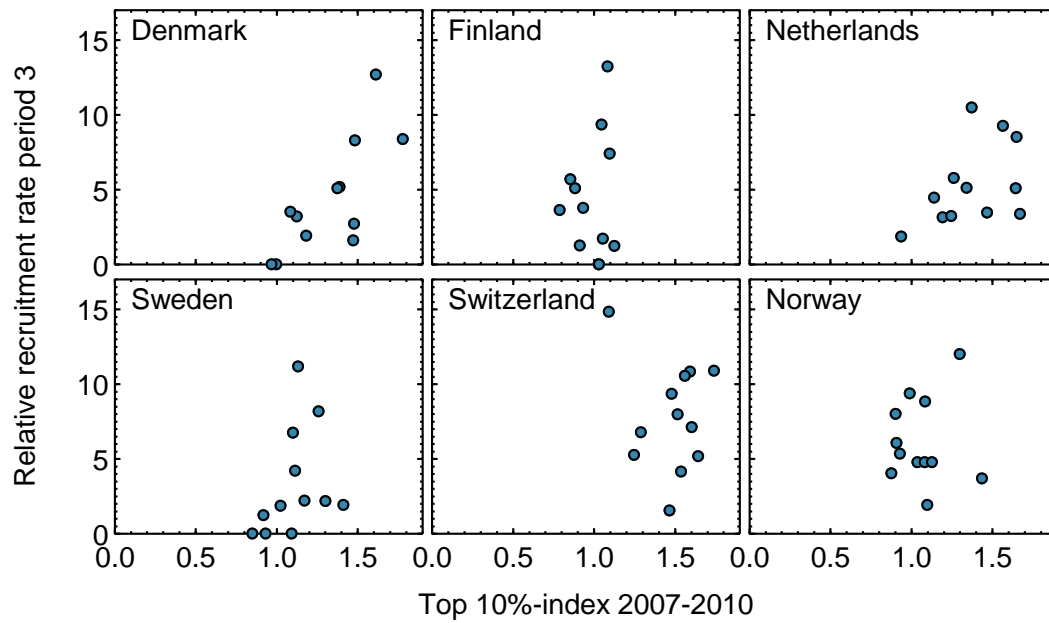
In this section, an attempt is made to measure the recruitment rate of scientists, the proportion emerging in the top 10% impact category during the last 25 years (Table 12.1; divided into three 15 year overlapping periods). The numbers are relatively high for Norway, particularly during the last two periods, while Finland and Sweden have had the slowest recruitment rate. Norway has shown the largest growth rate among the compared countries both in terms of volume growth and number of authors. The relatively high values for Norway are likely to be due to the relative high growth rates in terms of publication volume and number of authors.

Table 12.1. Recruitment rate: Per cent of elite authors emerging during the last five years of a 15-year period. For comparison the mean annual growth rate of the publication volume and the number of author names are shown in the two last columns. (The restrictions mentioned above for the calculation of the recruitment rate apply.) (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters).

Country	Period			Mean growth of publication volume 1986-2010	Mean growth of no. of authors 1986-2010
	1986- 2000	1991- 2005	1996- 2010		
Denmark	8.1%	5.3%	5.0%	2.8%	5.9%
Finland	7.7%	4.0%	3.1%	3.2%	6.2%
Netherlands	9.5%	6.5%	5.2%	3.5%	6.1%
Norway	6.0%	5.5%	5.0%	3.8%	7.0%
Sweden	5.4%	4.4%	3.7%	1.9%	5.2%
Switzerland	10.6%	6.3%	7.7%	3.0%	6.3%

When comparing the relative recruitment rate versus the top10%-index for 12 SPRU-fields, it is clear that Finland, Norway and Sweden centre around world average, while Denmark, the Netherlands and Switzerland have had a much better recruitment of scientists performing in the top10% publication category (Figure 12.1).

Figure 12.1 Recruitment rate versus the top 10 %-index for 12 Sussex University defined subject fields (SPRU-fields) between 2007 and 2010. The field Art and Humanities is excluded due to the low number of publications and authors found in this field. (The restrictions mentioned above for the calculation of the recruitment rate apply.) (Data from Science Citation Index - Thomson Reuters)



13. CONSIDERATIONS ON STATISTICAL SIGNIFICANCE

The statistics presented in this report are based on an entire dataset rather than on random sampling. Further the data quality is high with very few random errors. Therefore the statistics presented are an accurate representation of the situation within the limits of the coverage of the database as described below. When comparing universities or countries, there is a degree of randomness in which year a particular publication is printed and thus in annual means. However, all statistics presented in this report are based on three- or five-year means. These means should show very small random components.

There are, however, some cases where the “measuring error” could be larger. (1) For the organisation statistics in section 9 the university names for Nordic countries are unified and corrected (see Piro 2011). For the other countries the unification is more superficial; the number of organisations above the size threshold and university size could therefore be underestimated for the non-Nordic countries. (2) In sections 11 and 12 when using last name and initials to identify individual researchers.

Nevertheless, statistical significance test were performed in some cases. For one of the smallest datasets presented, publications in the prestige journals in section 8.2, some statistical tests were performed using annual averages as “replicates”. For example, the top 10 %-index for the last period (leftmost bars in each group, middle row, in Figure 8.2), the Swedish value is not significantly different from the Finnish ($P=0.17$) but significantly lower than that for all other countries ($P=0.013$ or less; tested by a generalized linear model in SAS). For the top 1%-index in the same graph the Swedish mean is not significantly different from that for Finland or United Kingdom ($P=0.12$ and $P=0.14$, respectively) but significantly lower than the means for Denmark, Netherlands and Switzerland ($P=0.01$ or less). With respect to this dataset it should be kept in mind that the number of fractionalized top 1%-publications from each country each year is extremely small in the prestige journals (in the order of 1- 20, except for the United Kingdom with 40-70, c.f., Figure 8.1). Most other statistics presented in the report are based on considerably larger data sets. It is therefore safe to assume that the differences between Finland or Sweden and the other countries are statistically significant (in the above sense) in most cases.

An important restriction to all statistics presented is, however, that the report is based on a commercial database covering a fraction of all scientific publications only; those in ca 12 000 international journals. As stated above (section 6) this restriction is most important for *Arts and Humanities* but significant also for *Social Sciences*. Further, for some technical fields, ‘proceedings’ is an important type of publication not included in the database at the Swedish Research Council. All statistics should be interpreted in this context; the statistics describe the performance of publications in the journal set indexed by Thomson Reuters. In some fields there are important publications in other publication channels.

14. REFERENCES

- Abramo G., Cicero T. & D'Angelo C.A. 2012. *A sensitivity analysis of research institutions productivity rankings to the time of citation observation*. Journal of Informetrics 6: 298-306.
- Aksnes D.W. 2003. *Characteristics of highly cited papers*. Research Evaluation 12: 159-170.
- Aksnes D.W. och Sivertsen G. 2004. *The effect of highly cited papers on national citation indicators*. Scientometrics 59: 213-224.
- ESF, 2011. European Peer Review Guide. *Integrating Policies and Practices into Coherent Procedures* (<http://www.esf.org/activities/mo-fora/peer-review.html>).
- Evidence 2011. *Funding research excellence: research group size, critical mass & performance*. A University Alliance report (www.university-alliance.ac.uk).
- Glänzel W. 2000. *Science in Scandinavia: A bibliometric approach*. Scientometrics 48:121-150.
- Glänzel W., Danell R. & Persson O. 2003. *The decline of Swedish neuroscience: Decomposing a bibliometric national science indicator*. Scientometrics 57:197-213.
- Glänzel W, Schlemmer B. & Thijs B. 2003. *Better late than never? On the chance of becoming highly cited only beyond the standard bibliometric time horizon*. Scientometrics 58: 571-586.
- Gunnarsson M. (ed) 2010. *International research cooperation in the Nordic countries*. Nordforsk (<http://www.nordforsk.org/no/publikasjoner/international-research-cooperation-in-the-nordic-countries>).
- Himanen L., Auranen O., Puuska H.-M. & Nieminen M. 2009. *Influence of research funding and science policy on university research performance: a comparison of five countries*. - Science and Public Policy 36: 419-430.
- Ingwersen P & Wormell I. 1999. *Publication behaviour and international impact: Scandinavian clinical and social medicine 1988-96*. Scientometrics 46: 487-499.
- Jacobsson S. & Rickne A. 2004. *How large is the Swedish 'academic' sector really? A critical analysis of the use of science and technology indicators*. Research Policy 33: 1335-1372.
- Luukkonen T., Persson O. & Sivertsen G. 1992. *Understanding patterns of international scientific collaboration*. Science, Technology & Human Values 17: 101-126.
- Kostoff R.N. 2007. *The difference between highly and poorly cited medical articles in the journal Lancet*. Scientometrics 72: 513-520.
- Moed H.F. 2005. *Citation analysis in research evaluation*. Springer, Dordrecht.
- Persson O., Glänzel W. & Danell R. 2004. *Inflationary bibliometric values: The role of scientific collaboration and the need for relative indicators in evaluative studies*. Scientometrics 60: 421-432.
- Piro, F.N (ed) 2011. *Comparing research at Nordic universities using bibliometric indicators*.
- Nordforsk Policy Brief 4, 2011. (http://www.nordforsk.org/files/rapp.bib.2011.pub_21.5.11)
- Seglen PO. 1997. *Why the impact factor of journals should not be used for evaluating research*. BMJ 314:497.

Sinha G 2009. *Singapore's science bet. Science, March 2009, pp 773-778* (DOI: 10.1126/science.opms.r0900067)

Tijssen RJW, Visser MS & Leeuwen TN van. 2002. *Benchmarking international scientific excellence: Are highly cited research papers an appropriate frame of reference?* *Scientometrics* 54: 381-397.

van Raan, AFJ. 2012. *Properties of journal impact in relation to research group performance indicators.* *Scientometrics* 92: 457-469.

van Raan, AFJ, Leeuwen TN van, Visser MS. 2011. *Severe language effect in university rankings: particularly Germany and France are wronged in citation based rankings.* *Scientometrics* 88:495-498.

von Tunzelmann N., Ranga M., Martin B & Genua A. 2003. *The effect of size on research performance: A SPRU Review.* SPRU, University of Sussex at Brighton.

Vetenskapsrådet 2006. *Hur mycket citeras svenska publikationer? Bibliometrisk översikt över Sveriges vetenskapliga publicering mellan 1982 och 2004.* Vetenskapsrådets rapportserie 13:2006 (<http://www.vr.se>).

Vetenskapsrådet 2008. *Betydelsen av samarbete för hur vetenskapliga publikationer citeras. Sverige jämfört med fyra högt citerade europeiska länder.* (<http://www.vr.se>).

Vetenskapsrådet 2010. *Den svenska produktionen av högt citerade vetenskapliga publikationer.* Vetenskapsrådets lilla rapportserie 1:2010.

Vetenskapsrådet 2011. *Subject classification of publications in the ISI database based on references and citations.* Vetenskapsrådets lilla rapportserie 4: 2011.

Wagner, CS, Roessner JD, Bobb K, Thompson Klein J., Boyack KW, Keyton J, Rafols I & Börner K. 2011. *Approaches to understanding and measuring interdisciplinary scientific research (IDR): A review of the literature.* *Journal of Informetrics* 165: 14-26

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Orienteringssak
Møtesaksnr.: O-sak 1
Møtenr.: 5/2014
Møtedato: 10.-11. september 2014
Notatdato: 5. august 2014
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Knut Ulsrud/Anita Sandberg

Styringsstruktur og -prinsipper

Henvisning til lovverk, plandokumenter og tidligere behandling i styret:

Etter møtenr. 4/2014 i universitetsstyret ga styremedlemmene Kreutzer, Aasheim, Engel og Thorsen følgende protokolltilførsel til V-sak 13: «Vi har støttet vedtaket under forutsetning av at styret gis anledning til å diskutere styringsstruktur og prinsipper, og administrasjonen bes om å legge frem en sak som belyser dagens praksis på UiO sammenlignet med relevante universiteter i Norge og internasjonalt og diskutere fordeler og ulemper med de anvendte styringsprinsippene.»

I 2003-2004 ble Ryssdalsutvalgets innstilling om ny lov om universitet og høyskoler (NOU 2003:25) behandlet ved UiO.

I 2001 hadde UiO en egenevaluering der spørsmål om styring og ledelse er utdypet i kapittel 6.

Sittende rektorat gikk til valg på at utvelgelsesformen ved UiO skal være som i dag. Altså at rektor og dekaner skal velges, mens grunnenhetene selv bestemmer om leder velges eller ansettes. Dette er fremdeles rektoratets syn.

Hovedproblemstillinger i saken:

Dette er en orientering som kun er ment å gi et faktaunderlag. Notatet kan på styrets bestilling utvides og utdypes.

Kort om notatet:

- En diskusjon om valgt/ansatt ledelse ligger nært opp til diskusjoner om enhetlig/todelt ledelse, samt vurderinger om råd/styrer på flere organisasjonsnivåer.
- Flertallet av norske universiteter har *valgt* ledelse på institusjonsnivå, mens *ansatt* ledelse er normen på nivå 2 og 3
- Internasjonalt er det stor overvekt av ansatte ledere
- Et stort tilfang av referanser og linker til publikasjoner og innlegg i media er gjort tilgjengelig


Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
Universitetsdirektør


Anita Sandberg
OU-direktør



Styringsstruktur og prinsipper

Dette notatet gir en oversikt over utvelgelsesprosess og styringsmodell ved UiO. *Utvelgelsesprosess* (ansatt/valgt leder) og *styringsmodell* (enhetlig/delt ledelse, samt valg av råd eller styre) er behandlet både samlet og hver for seg. Det er i hovedsak norske forhold, og de åtte universitetene i Norge, som er kartlagt. For sammenlikningens skyld gis det også en oversikt over styringsformen ved et utvalg universiteter i Norden, samt de beste (med utgangspunkt i Shanghai rankingen) universitetene internasjonalt. Notatet refererer også innholdet i noen utvalgte studier av styringsstruktur. I tillegg gis det lenker og referanser til diskusjoner ved andre universiteter/høgskoler i Norge, relevante publikasjoner, og eksempler fra mediedebatten.

DEL 1 Utvelgelsesprosess og styringsmodell ved UiO spesielt og universitetene i Norge mer generelt

Nåværende lov slår fast at valgt og ansatt rektor fører med seg henholdsvis todelt (ved valg) og enhetlig (ansatt) ledelse. Samtidig gir loven institusjonene frihet til å velge intern styringsmodell på alle nivåer. Dette var nytt i 2005. Samtidig ble valgperioden utvidet fra 3 til 4 år, og antallet eksterne medlemmer i styret økte fra 2 til 4.

Ved UiO er følgende gjeldende: Se UiOs Normalreglement for alle detaljer.

Nivå 1: Institusjonsnivå: Valgt rektor, som er styreleder, todelt ledelse og styre med 4 eksterne representanter

Nivå 2: Fakultetsnivå: Valgte dekaner, som er styreleder, enhetlig ledelse og styre med minst 2, men maks 3, eksterne representanter. I alt 9-11 styremedlemmer.

Museene (KHM, NHM) har ansatt, enhetlig ledelse og styre med ekstern styreleder, 1 ekstern representant, samt 1 representant fra vitenskapelig ansatte ved UiO, 2 teknisk-administrativt ansatte og 2 studenter. I alt 9 styremedlemmer.

Nivå 3: Instituttnivå; Alle instituttledere er enhetlige ledere. Opptelling i 2013 viste at 14 har valgte ledere og 25 har ansatte ledere. De instituttene som har styre, ledes av instituttleder. Åremålsperioden er 4 år – med mulighet for forlenget periode, til sammen 8 år. Ansettelse åpner opp for eksterne kandidater.

Av 14 institutter som har valgt leder, har 10 styre og 4 har råd. Av 25 institutter med tilsatt leder har 23 styre, mens 2 har råd.

Kombinasjonen av styringsmodell og utvelgelsesprosess i sektoren er mange – noe som nedenstående firefeltstabell gir eksempler på.

	Todelt	Enhetlig
Valgt	Rektor på Universitetet i Oslo	Dekaner på Universitetet i Oslo
Ansatt	Dekaner på Universitetet i Agder	Rektor på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet ¹

Tabell 1: Mulige kombinasjoner mellom styringsform og utvelgelsesprosess

Det kan være nyttig å skille mellom styringsmodell og utvelgelsesprosess i diskusjonen. Stjernø-utvalget oppfordret i NOU 2008: 3 – *Samlet under ett* til et slikt skille.

Utvelgelsesprosess

Med valgt leder menes at leder velges av de ansatte ihht et valgreglement som regulerer både stemmevekt og prosedyrer. Kandidater foreslås, godkjennes og inngår i en valgkamp med definert start og sluttidspunkt.

Ansatt leder kan ha ulike prosedyrer for utvelgelse. Den mest vanlige er at styret oppnevner et innstillingsråd som gjennom offentlig kunngjøring (og eventuelt aktivt søk blant interne og eksterne kandidater) gjør utvelgelsen, og legger fram til beslutning i styret.

Andre varianter – som er å finne i andre land - er utvalg/komiteer som utpeker rektor. Komiteenes representasjon er i en slik sammenheng viktig om utvelgelsen tolkes som en demokratisk prosess eller ikke. Med nåværende valgreglement ved UiO er det en stemmevektning av ulike ansatte grupper i samsvar med UH-lovens² bestemmelser. De vitenskapelige ansatte teller 53 %, mens studentene og de administrative ansatte har henholdsvis 25 % og 22 %. UiO-styret endret i 2010 denne vektingen fra 58 % vitenskapelige og 17 % administrative. Studentenes vekting på 25 % ble ikke endret. (UiO 2005: Kap 2 § 21 pkt 10.)

Til slutt kan det være relevant å nevne at 76 % av de vitenskapelig ansatte, 62 % av de administrative ansatte og 65 % av studentene ved UiO svarte i en intern spørreundersøkelse at de ønsket valg av rektor (Uniforum 2013). I en undersøkelse i forbindelse med evaluering av kvalitetsreformen sa 69 % av de vitenskapelige ansatte det samme (Bleiklie et al 2006: 135). En undersøkelse ved Universitetet i Bergen i 2008 viste tilsvarende tall (UiB 2012).

¹ Dette er den vanligste styringsformen på nivå to og tre for de åtte norske universitetene, se grafer nedenfor.

² Det følger av Universitets og høyskoleloven § 10-2 at ved valg av rektor gjelder følgende:

(4) Ved opptelling skal stemmene vektet etter en fordelingsnøkkel fastsatt av styret, innenfor følgende rammer:

- a) ansatte i undervisnings- og forskerstilling 51-71 prosent
- b) teknisk og administrativt ansatte 5-25 prosent
- c) studenter 15-30 prosent.

Tabell 2 UiO Valgdeltakelse – rektorvalg

Grupper	2005 (5 kandidater)	2009 (2 kandidater)	2013 (2 kandidater)
Vitenskapelige Ansatte	58%	61 %	46 %
Administrative Ansatte	55%	52 %	47 %
Studenter	12%	17 %	14 %
Totalt	19 %	24 %	20 %

Kilder: Uniforum (2009), UiOs hjemmesider

Det finnes ingen vitenskapelige studier som kan underbygge hvilken utvelgelsesmetode – valgt eller ansatt – som gir best resultater i akademia. En mye brukt referanse til forskning på effektiv ledelse på universiteter i den vestlige verden, er meta-analysen til Alan Bryman, «Effective Leadership in Higher Education – summary of findings», 2007. Han tar ikke opp forholdet mellom valgt og ansatt ledelse spesielt, men sier noe mer generelt om ledelse i akademia.

Styringsmodell

Med styringsmodell menes i denne sammenheng enhetlig og todelt ledelse, samt om det er styrer, råd eller annen form for formell representasjon i styringen på nivåene.

De to styringsmodellene i høyere utdanning i Norge, todelt og enhetlig på nivå 1, kan kort skisseres slik: Under todelt ledelse (brukes med valgt rektor, som også er styreleder) har man en faglig leder med overordnet faglig ansvar, samt en universitetsdirektør med overordnet ansvar for administrative oppgaver. Under enhetlig ledelse (brukes med ansatt rektor, som også er styrets sekretær) har man en leder med overordnet ansvar for både faglige og administrative oppgaver (UH-loven §10-1 og §10-4). Ansatt rektor rapporterer til ekstern styreleder. Styrets sammensetning er for øvrig lik – med unntak av at det velges en representant i tillegg for de vitenskapelige som «erstatning» for rektor i modellen med valgt leder.

I en rapport fra 2013 fant Nordisk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) at disse to ledelsesmodellene utgjorde liten forskjell for hvilke saker som løftes frem, relasjon til Kunnskapsdepartementet, organisering av strategiske prosesser og beslutningsprosesser og intern oppfølging. Dette henger sammen med at andre faktorer er utslagsgivende – blant annet rektors personlige egenskaper og interne beslutningsprosesser uavhengig av ledelse på øverste nivå. En mer dyptgående rapport fra NTNU etter overgangen til enhetlig ledelse, konkluderte blant annet med at organisasjonen ble mer beslutningsdyktig og effektiv, men at det var uklart om den faglige kvaliteten hadde økt (Hope et al 2008). En rapport om styring og ledelse ved HiOA gjengir at ansatte opplevde at en todelt struktur på institusjonsnivå skapte utydelige myndighetsforhold mellom de administrative og faglige linjene (NIFU 2014).

Utredninger vedrørende valg av styre, råd eller andre medvirkningsformer på nivå 2 og 3 finner vi bl.a. i NTNU`s styresak 8 og 35 i 2012, samt NIFU-rapport 14/2014 «HiOA underveis mot strategiske mål» og NIFU-rapport 29/2014 «HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden». Både interne høringer og intervjuer er utgangspunkt for de mange forholdene som drøftes. Ved UiT har man sist i 2012 utredet

og hatt en bred intern diskusjon om de samme spørsmålene, og har konkludert med få endringer. UiB har likeledes hatt relaterte saker i styret i forbindelse med forberedelser til nye valgperioder – sist i 2012.

Videre i notatet vil styringsmodell brukes om skillet mellom enhetlig og todelt ledelse, og utvelgelsesprosess om valgt og ansatt ledelse.

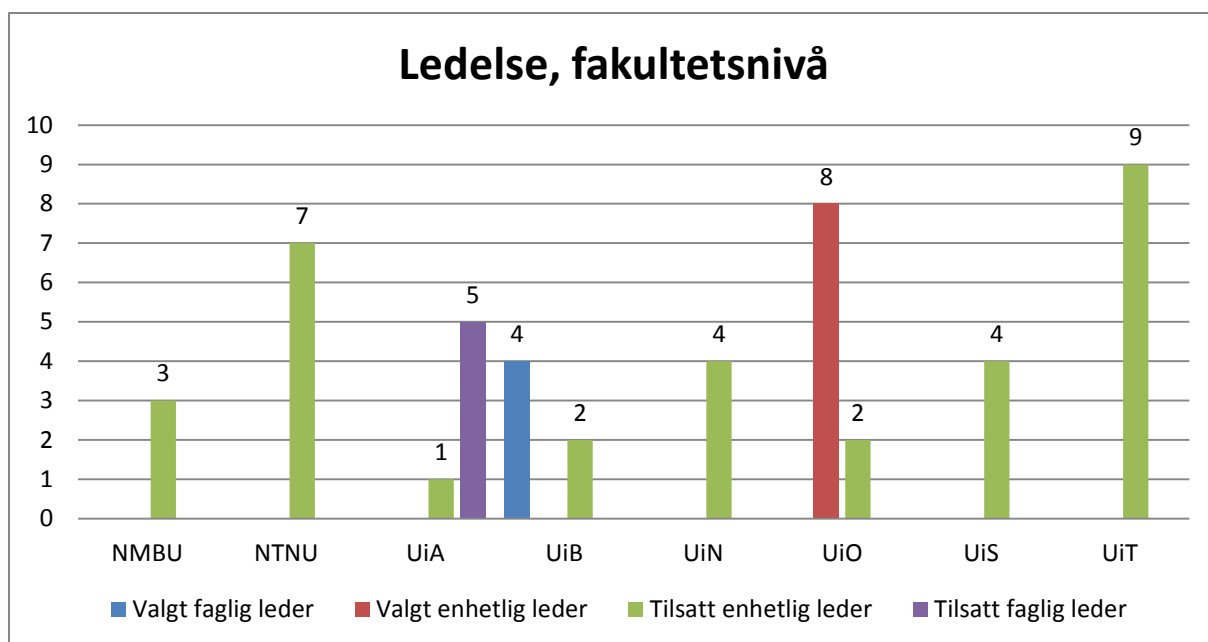
DEL 2 Resultat av kartlegginger illustrert i tabeller og figurer

Styringsform, Norges åtte universiteter (Data for 2013)

Universitet – Rektor	Valgt (Todelt)	Ansatt (Enhetlig)
Universitetet i Agder (UiA)	X	
Universitetet i Bergen (UiB)	X	
Universitetet i Oslo (UiO)	X	
Universitetet i Stavanger (UiS)	X	
Universitetet i Tromsø (UiT)	X	
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)		X
Universitetet i Nordland		X
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) ³		X

Tabell 3: Styringsform på norske universiteter, institusjonsnivå. Kilde: DB

³ NMBU har en midlertidig hybridordning der en valgt rektor ansettes med en enhetlig styringsmodell



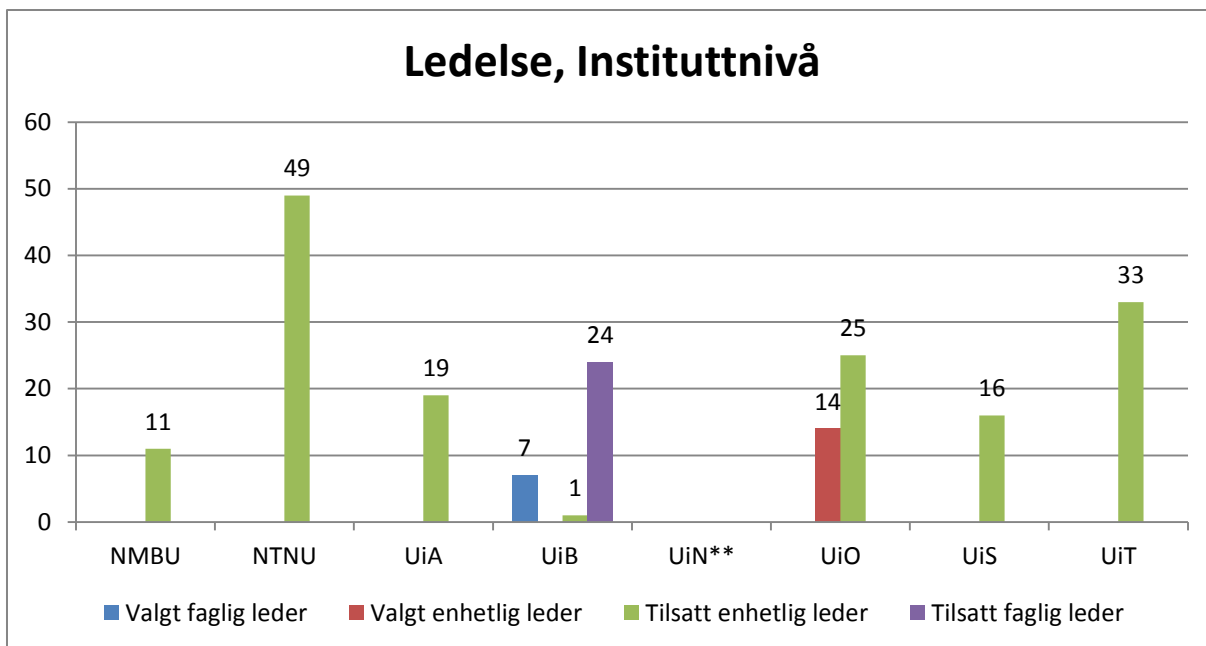
Figur 1: Styringsform⁴ på norske universiteter, fakultetsnivå. Kilde: DBH juli 2014.

Styringsform, fakultetsnivå	Valgt faglig leder	Valgt enhetlig leder	Tilsatt enhetlig leder	Tilsatt faglig leder	Totalt
Antall	4	8	32	5	49
Prosent	8 %	16 %	65 %	10 %	99 %

Tabell 4: Styringsform på norske universiteter, fakultetsnivå. Avrunding gir 99%.

Alle data presenteres med forbehold om at riktig data er rapportert til/fra DBH. På institusjonsnivå er fortsatt valgt (og todelt) ledelse mest utbredt. Det er overvekt av ansatt enhetlig ledelse på lavere nivåer. UiO har, som de fleste andre universitetene, enhetlig ledelse både på fakultetsnivå (nivå to) og instituttnivå (nivå tre). Unntakene fra denne hovedregelen finnes på Universitetet i Bergen (UiB) og Universitetet i Agder (UiA), som har todelt ledelse på fakultetsnivå, når leder velges. UiB vedtok i 2012 at valgte dekaner er deres hovedmodell, med ansatte dekaner som et alternativ. Den ene enhetlige lederen på UiA er på Avdeling for lærerutdanning, som ikke er et eget fakultet.

⁴ UiO: Det er tilsatt enhetlig leder på sentrene som er direkte underlagt universitetsledelsen; SUM, STK og Biotek. Disse inngår ikke i de 2 «tilsatt enhetlig leder», grønn stolpe. I denne stolpen befinner kun universitetsmuseene seg..

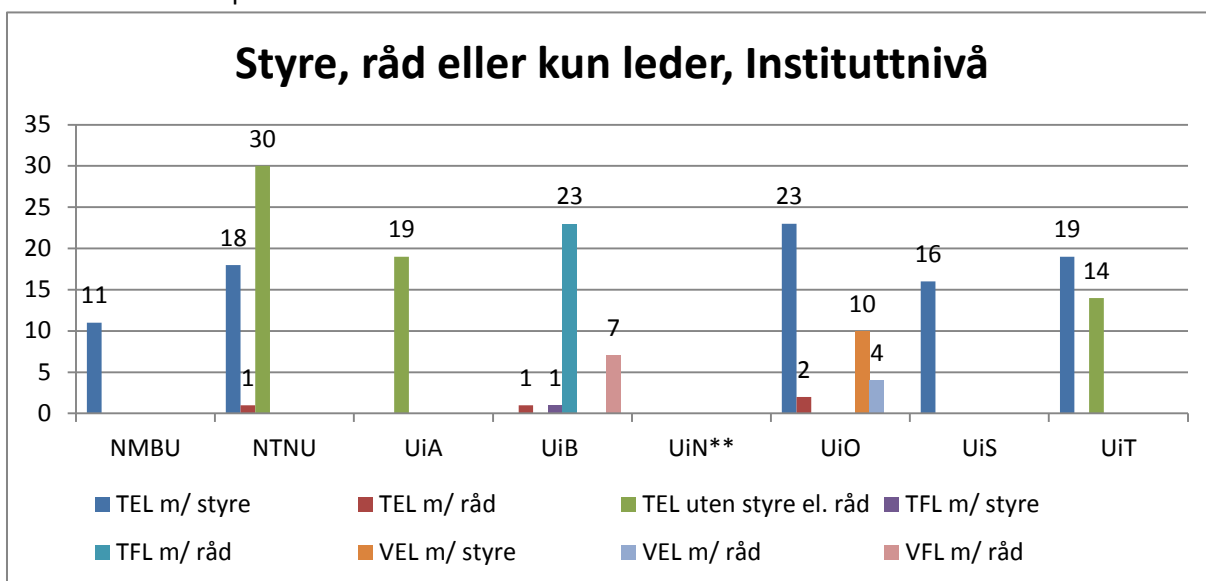


Figur 2: Styringsform på norske universiteter, instituttnivå. Kilde: DBH **Ingen data

Styringsform, instituttnivå	Valgt faglig leder	Valgt enhetlig leder	Tilsatt enhetlig leder	Tilsatt faglig leder	Totalt
Antall	7	14	154	24	199
Prosent	3,5 %	7,0 %	77,4 %	12,1 %	100,0 %

Tabell 5: Styringsform på norske universiteter, instituttnivå

På instituttnivå er det et tilsvarende mønster som på fakultetsnivå, der 77,5 % av instituttene har ansatt enhetlig ledelse. UiO og UiB er de eneste institusjonene som har valgt ledelse på nivå tre, med 14 institutter på UiO, samt sju på UiB. I Bergen er alle disse på Samfunnsvitenskapelig fakultetet, mens de på UiO er spredt på fem fakulteter (SV, JUR, MED, MN, UV). UiB er også eneste institusjon som fortsatt har todelt ledelse på dette nivået. Den ene ansatte enhetlige lederen på UiB er på Senter for vitenskapsteori.



Figur 3: Råd/styrer på norske universiteter, instituttnivå. Kilde: DBH. **Ingen data

TEL=Tilsatt enhetlig leder, TFL=Tilsatt faglig Leder, VEL=Valgt enhetlig leder, VFL=Valgt faglig leder

Råd, styre eller kun leder	Tilsatt enhetlig leder m/ styre	Tilsatt enhetlig leder m/ råd	Tilsatt enhetlig leder uten styre el. råd	Tilsatt faglig leder m/ styre	Tilsatt faglig leder m/ råd	Valgt enhetlig leder m/ styre	Valgt enhetlig leder m/ råd	Valgt faglig leder m/ råd	Totalt
Antall	87	4	63	1	23	10	4	7	199
Prosent	43,7 %	2,0 %	31,7 %	0,5 %	11,6 %	5,0 %	2,0 %	3,5 %	100,0 %

Tabell 6

Figur 2 og 3 inkluderer alle enheter på instituttnivå, noe som betyr at f. eks sentere er inkludert. For UiO er enhetene ved KHM på dette nivået tatt ut. De fleste universitetene har tilsatt enhetlig leder med styre (87) og tilsatt enhetlig leder uten styre eller råd (63). Et unntak er UiB med råd på alle sine institutter. Ved NTNU kan instituttene velge mellom tre ulike modeller; Styre, råd og utvidet ledergruppe. Den viktigste forskjellen på råd og styre er at et styre har beslutningsmyndighet overfor en dekan eller instituttleder, mens et råd kun er veiledende⁵. Slike råd kan imidlertid ha ekstern leder. På NTNU er utvidet ledergruppe det samme som et råd, men uten ekstern representasjon (NTNU 2013).

Styringsform internasjonalt

Shanghai (2013)	THE (2013)	QS (2013)	Universitet	Land	Valgt/Ansatt	Enhetlig/Todelt
42	150	45	University of Copenhagen	Danmark	Ansatt	Enhetlig
44	36	N/A	Karolinska Institute	Sverige	Ansatt	Enhetlig
69	185	89	University of Oslo	Norge	Valgt	Todelt
73	111	79	Uppsala University	Sverige	Ansatt	Todelt
76	100	69	University of Helsinki	Finland	Ansatt	Todelt
81	138	91	Aarhus University	Danmark	Ansatt	Enhetlig
82	103	170	Stockholm University	Sverige	Ansatt*	Todelt
101-150	123	67	Lund University	Sverige	Ansatt	Enhetlig
151-200	117	134	Technical University of Denmark	Danmark	Ansatt	Enhetlig
201-300	117	118	KTH Royal Institute of Technology	Sverige	Ansatt	Enhetlig
201-300	201-225	151	University of Bergen	Norge	Valgt	Todelt
201-300	251-275	251	NTNU	Norge	Ansatt	Enhetlig

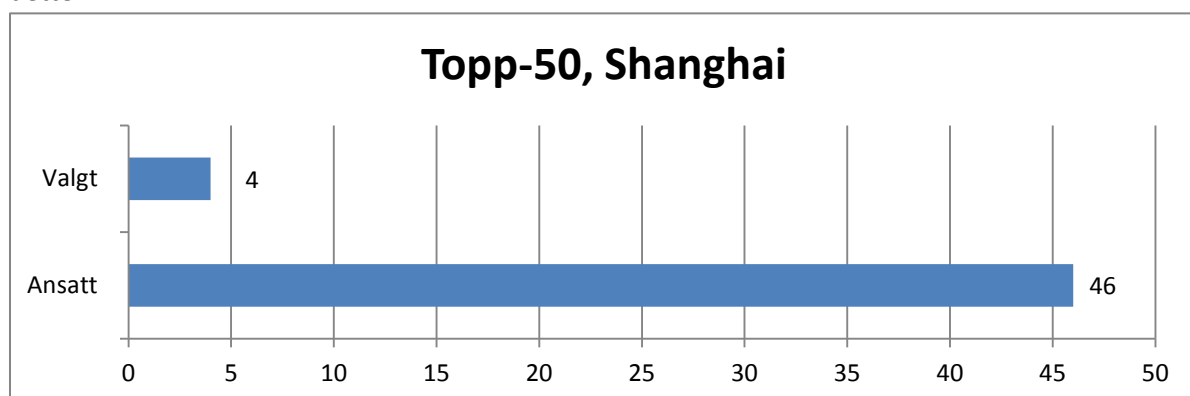
Tabell 7: Styringsform, nordiske universiteter. Kilde: Rangeringenes og universitetenes egne nettsider

*Hadde også rådgivende valgforsamling.

⁵ På UiO må fakultetene ha et styre, mens instituttene kan velge mellom styre eller råd. Styrene har faste rammer for sammensetning, mens rådets sammensetning bestemmes av det overordnede fakultetsstyret. Dekan eller instituttleder er alltid leder for sitt styre eller råd. For mer info, se normalregler for institutter og fakulteter (UiO 2012a; 2012b).

I Danmark fastslår loven at rektorer skal ansettes (Universitetsloven: Kap. 3 § 10 Stk. 7). I Sverige godkjennes rektor av regjeringen etter forslag fra universitetsstyret. (Högskoleförordning: 2 Kap 2 §). Universitetene ser ut til å kunne velge selv hva slags ansettelsesprosess de skal følge. Eksempelvis brukte Lunds Universitet nylig en ansettelseskomite, samt konsulenthjelp (LU 2014), mens Stockholms Universitet hadde ansettelseskomite og en rådgivende valgforsamling (SU 2014). En ekstern styreleder utpekes av regjeringen (Högskolelagen: 2 Kap 4 §). I Danmark står styret fritt til å ansette rektor, men loven spesifiserer også visse kriterier kandidaten må oppfylle (Universitetsloven: Kap. 3 § 14). Styreleder velges internt i styret blant de eksterne medlemmene (Ibid. § 12). Ellers står institusjonene i begge land fritt til å velge intern styringsmodell. Fordi det ikke alltid er tydelig om styringsmodellene er enhetlige eller todelte, er klassifiseringen i tabellen gjort ut fra tolkning av universitetenes nettsider. Det er stor variasjon i de nordiske universitetenes styringsmodell på nivå 2 og 3, noe som gjør at en klassifisering av disse blir for omfattende for dette notatet.

Det fremkommer ikke noe umiddelbart mønster når det kommer til enhetlig styrte universiteter i forhold til todelte når ulike rangeringer vurderes individuelt. Dette blir enda mer tydelig når man sammenligner rangeringene, da både absolutt poengsum og relativ plassering varierer sterkt. Selv om utvalget er svært lite, viser dette som NIFU-rapporten, at styringsform mest sannsynlig har mindre å si enn kvaliteten på ledere og andre interne forskjeller. Valg fremstår i nordisk sammenheng som et særnorsk fenomen, da ingen av de andre nordiske landene ser ut til å praktisere dette.



Figur 4: Utvelgelsesprosess ved de høyest rangerte universitetene på Academic Ranking of World Universities (ARWU). Kilde: Universitetenes og rangeringens hjemmesider

Av de 50 øverste universitetene på ARWU (Shanghai) har fire valgt ledelse; University of Tokyo (21), Kyoto University (26), Pierre and Marie Curie University (37) og University of Paris Sud (39). Av disse er Kyoto University i ferd med å gå vekk fra valgt ledelse (Asahi Shinbun 2014). Det bør nevnes at av topp-50 er 35 er amerikanske, 5 er britiske. Disse har oftest en ansettelseskomite som ansetter en øverste leder (HEIT Management 2013).

Cambridge og Oxford følger en mer tradisjonell britisk modell, der en generalforsamling velger et offisielt overhode på livstid og ansetter en enhetlig leder på åremål, som også er styreleder⁶. På Cambridge heter generalforsamlingen Regent House, har 3800 medlemmer og består av faglige ansatte, samt administrative ansatte på høyere nivåer (CU 2014). På Oxford heter den Congregation, har 4900 medlemmer og ellers lik sammensetning som på Cambridge (UO 2014). Disse to

⁶ Dette gjelder Oxford og Cambridge. På eksempelvis UCL og Imperial college er rektor ikke styreleder.

universitetene følger også en svært desentralisert struktur med en liten sentraladministrasjon og autonome *colleges*.

På grunn av den tunge overvekten av universiteter fra Anglo-saksiske kulturer bør man være forsiktig med å trekke konklusjoner fra disse tallene, da andre variabler enn ledelsesform eller -utvelgelse kan forklare hvorfor de havner høyt på rangeringene. Eksempelvis viste Aghion et al (2010) at kombinasjonen av autonomi og høy konkurranseintensitet, to faktorer som står sterkt i USA, kan bidra til høyere produktivitet blant universiteter.

Del 3 Argumenter, valgt og ansatt ledelse, og valg av styringsmodell

Notatet viser til følgende kilder til forståelse av sektorens styringsstruktur og prinsipper:

- UH-loven; lovutkast, utvalgsrapporter, høringsbrev
- Styresaker de siste årene om vurdering av endringer i styringsmodell (UiO, HiOA, NTNU, UiT, UiB)
- Norske studier utført av forskere (f.eks. NIFU)

I tillegg er vi anbefalt følgende generell og anerkjent litteratur om temaet:

- Burton R. Clark; The higher education system
- Michael Shattock; International Trends in University Governance

For omverdenen og ikke minst egne ansatte, er ulike innslag i media en kilde til diskusjon, og eksempler er derfor avslutningsvis tatt med i notatet.

- Medieklipp

Tabell 8 (under): Eksempler på argumenter fra norsk debatt

Eksempler fra den norske debatten			
For valgt ledelse	For ansatt ledelse	Nøytrale	Brukes om valgt/ansatt, dreier seg egentlig om enhetlig/todelt
Med flere kandidater får man debatt om universitets strategiske retning og rolle i samfunnet (HiB 2014, HiL 2010)	Enklere å ta vanskeligere beslutninger (Aftenposten 2014), pragmatisk (HiL 2010)	Ingen bevis for at en modell er mer effektiv enn den andre (NIFU 2013, Aftenposten 2014)	(Pro todelt) Kan fokusere på faglige oppgaver, ikke administrative (HiL 2010)
Medbestemmelse for ansatte og studenter på universitetet (Universitetsavisa 2008 HiL 2010), autonomi for universitetet (På Høyden 2012)	Ansatt ledelse er den generelle trenden i sektoren (HiL 2010)	Legitimitet blant ansatte og studenter er det viktigste, uavhengig av utvelgelsesmetode (KD 2008)	(Pro enhetlig) Rart at adm. Dir skal gjennomføre styrets faglige vedtak (Khrono desember 2013)

Demokratiske prinsipper, tradisjon (HiL 2010), de ansatte ønsker valgte ledere (UiB 2012, Uniforum 2013)	Vanskelig å finne gode kandidater til valg (UiB, HiL 2010) – særlig lavere nivåer	Ansatte og valgte ledere bygger legitimitet på samme måte (Helsam 2010)	(Pro enhetlig) Uheldig dobbeltrolle når rektor er styreleder (NOU 2008:3)
Høyere legitimitet (antagelse om at valgt leder er intern) (Helsam 2010, UiO 2014)	Skjev vekting av stemmer er udemokratisk (DN 2013a; Slørdahl 2009, 2013)	Interne beslutningsprosesser er viktigere enn hvordan leder utvelges (Stensaker 2014)	(Pro enhetlig) Tydeligere beslutningsstruktur med en overordnet leder (NIFU 2014)
Vanskelig å gå vekk fra ansatt ledelse i fremtiden (HiL 2010)	Nøytral i sammenslåinger (HiL 2010)		

Rapporter, artikler, medieklipp og andre henvisninger til relevant lesestoff

Alesina, A., & Tabellini, G. (2007). Bureaucrats or politicians? Part I: a single policy task. *The American Economic Review*, 97(1), 169-179.

<http://www.jstor.org/stable/30034389>

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, January 2010, pp. 7-59

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0327.2009.00238.x/abstract>

Besley, T., & Coate, S. (2003). Elected versus appointed regulators: Theory and evidence. *Journal of the European Economic Association*, 1(5), 1176-1206.

<http://www.jstor.org/stable/40004855>

Bleiklie, I., Tjomsland, M., Østergren, K. (2006). Ledelse og styringsformer ved universiteter og høyskoler. *Kvalitetsreformen møter virkeligheten*, Michelsen S. & Aamodt, P. O (red.), 121-141

Bryman, A., Effective ladership in Higher Education, Summary of findings, *Leadership foundation of Higher Education*, 2007.

<http://www.lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/0D0DB46B-DCF8-486A-AB1448B2F0FD5BAC>

Clark, B R (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in International Perspective*, Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Gornitzka, Å. (1997). Organisasjonsreformer ved UiO i 1980-årene: analyse, politikk eller imitering. *Universitetet som beslutningsarena*. T. Christensen and K. Midgaard. Bergen, Fagbokforlaget.

Hanssen, F. A. (2004). Is there a politically optimal level of judicial independence? *The American Economic Review*, 94(3), 712-729.

<http://www.jstor.org/stable/3592949>

Hope, K. L., Ringkjøb, H., Rykkja, L. H. (2008). Evaluering av Styre og Ledelse ved NTNU. *Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnstudier*. Universitetsforskning i Bergen.

http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.08.08web/O-14.08%20vedlegg.pdf

Klæboe, K. (1997). Avtalefestet medbestemmelse ved Universitetet i Oslo: En analyse av konflikten omkring innholdet i, og konsekvensene av særavtalen fra 1982. *Universitetet som beslutningsarena*. T. Christensen and K. Midgaard. Bergen, Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet (KD). Statusrapport for Kvalitetsreformen I høgre utdanning. *Stortingsmelding nr. 7 (2007-2008)*.

<http://www.regjeringen.no/pages/2033172/PDFS/STM200720080007000DDDPDFS.pdf>

Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., Røsdal T., Gleinsvik A. (2014). HiOA underveis mot strategiske mål? – Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus. *Rapport 14/2014, NIFU*.

<http://khrono.no/sites/khrono.no/files/nifu-rapport-hioa-underveisevaluering-fase-1.pdf>

Lekve, K., Elken, M., Røsdal, T., Gleinsvik, A. (2014) HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden Fase 2 Rapport 29/2014, NIFU

https://blogg.hioa.no/organisasjon2015/files/2014/08/NIFU_Organisasjonsdesign-for-fremtiden_sluttrapport.pdf

Maskin, E., & Tirole, J. (2004). The politician and the judge: Accountability in government. *American Economic Review*, 1034-1054.

<http://www.jstor.org/stable/3592804>

Shattock, M.; (2014) International Trends in University Governance

<http://www.amazon.com/International-Trends-University-Governance-self-government/dp/0415842905%20university%20governance&f=false>

Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E., Waagene, E. (2013). Styring og strategi – Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid. *Rapport 43/2013, NIFU*

<http://www.nifu.no/files/2013/11/NIFUrapport2013-43.pdf>

Stjernø et al. (2008). Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning. *Norges offentlige utredninger 2008:3*.

<http://www.regjeringen.no/pages/2044137/PDFS/NOU200820080003000DDDPDFS.pdf>

Academic Ranking of World Universities. (2014).

<http://www.shanghairanking.com/index.html>

Aftenposten. (2014). Vil ha slutt på at de ansatte velger rektor.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Vil-ha-slutt-pa-at-de-ansatte-velger-ektor-7577070.html#.U9YI7XY4VaQ>

Asahi Shinbun. (2014). Kyoto University seeks break from tradition in looking outside for president
http://ajw.asahi.com/article/behind_news/social_affairs/AJ201403170076

Cambridge University (CU). (2014). Governance.
<http://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/governance>

Dagens Næringsliv (DN). (2013a). Han er NHHs nye rektor.
<http://www.dn.no/talent/2013/04/25/han-er-nhhs-nye-ektor>

Dagens Næringsliv (DN). (2013b). Mer rabalder rundt rektorvalg.
<http://www.dn.no/talent/2013/05/14/mer-rabalder-rundt-rektorvalg>

Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). (2014).
<http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/>

HEIT Management. (2013). <http://www.heitmanagement.com/blog/2013/03/what-is-a-provost-an-introduction-to-administrative-and-academic-ranks/>

Høgskolen i Bergen (HiB), Forskerforbundet. (2014). De ansattes foreninger ved HiB ønsker valgt rektor. <http://www.ff-hib.no/2014/02/de-ansattes-foreninger-ved-hib-nsker.html>

Forskerforum. 2007. Ansatt eller valgt rektor?
<http://www.forskerforum.no/wip4/ansatt-eller-valgt-rektor/d.epl?id=1067750>

Høgskolen i Lillehammer. (2011). Høringsuttalelser om styringsordning ved sammenslått enhet.
http://www.hil.no/eng/ansattes_sider/nyheter/hoeringsuttalelser_om_valgt_eller_ansatt_rektor

Högskoleförordning. (1993).
https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskoleforordning-1993100_sfs-1993-100/

Instituttrådet ved Helsam. (2010). Valgt eller tilsatt instituttleder i Helsam fra 2011.
<http://www.med.uio.no/helsam/om/organisasjon/radet/2010/sakspapirer/sak21.pdf>

Khrono. 2013. Jenssen: Ønsker seg ansatt rektor og enhetlig ledelse.
<http://khrono.no/2013/12/intervju-dag-jenssen>

Lunds Universitet (LU). (2014). Rektor och prorektor från 2015.
<http://www5.lu.se/o.o.i.s/6064>

Morgenbladet. (2013). Hybrid-rektor.
<http://morgenbladet.no/samfunn/2013/hybridrektor#.U9Y9UnY4VaQ> (Krever tilgang)

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). (2013). *Universitetsstyret. S-sak 13/15, 19. mars 2013.*
http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/19.03.13web/Endelig%20protokoll%2019.03..pdf

På Høyden. (2012). Ansatt rektor gir dobbel svekkelse
<http://pahoyden.no/2012/05/%E2%80%93-ansatt-rektor-gir-dobbel-svekkelse>

QS World University Rankings. (2014).

<http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

Slørdahl, S. A. (2009). 1814 – 1898 – 1913 – 2013? *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/212172>

Slørdahl, S. A. (2012). Ledelse av universitetene. *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/333022>

Slørdahl, S. A. (2013). Hvordan (velge) ansette de rette ved universitetene. *Forskning.no*.

<http://www.forskning.no/blog/stigslordahl/348676>

Stensaker, B. (2014). Higher Education Governance in a Shifting Landscape. *Presentasjon på NIFUs årskonferanse 2014*. http://www.nifu.no/files/2014/05/2-etg_Stensaker.pdf

Stockholms Universitet (SU). (2014). Så här styrs Stockholms universitet.

<http://www.su.se/om-oss/organisation/s%C3%A5-h%C3%A4r-styrs-stockholms-universitet-1.8584>

Times Higher Education World University Rankings. (2014).

<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>

Uniforum. (2009). Ole Petter Ottersen vann rektorvalget.

<http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2009/04/vann-rektorvalet.html>

Uniforum. (2013). Flertallet vil ha Ottersen.

<http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/03/flertallet-vil-ha-ottersen.html>

Universitetet i Bergen (UiB). (2012). Ledelse og styringsform ved Universitetet i Bergen. *Sak nr. 2012/1716, Styresak 5 møte 16.02.2012*. <http://www.uib.no/filearchive/2012-005.pdf>

Universitetet i Oslo (UiO). (2005). Valgreglement for Universitetet i Oslo.

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/valgreglement.html#toc22>

Universitetet i Oslo (UiO). (2012a). Normalregler for fakulteter

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerfakulteter.html>

Universitetet i Oslo (UiO). (2012b). Normalregler for institutter

<http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerinstitutter.html>

Universitetet i Oslo (UiO). (2014). Endring av rekrutteringsform for instituttleder ved Institutt for helse og samfunn, Det medisinske fakultet. *Universitetsstyret, V-sak 13, Møtenr. 4/2014, 24. – 25. juni 2014*.

<http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/06-24-25/v-sak-13-rekrutteringsform.pdf>

Universitetet i Oslo, Virkelighet og visjon, Universitetet i en brytningstid, evaluering, desember 2001

<http://www.admin.uio.no/prosjekter/eva/rapport/EVA-norsk.pdf>

Universitet i Tromsø, styresak 15/12

<http://uit.no/Content/302202/Sak%20S%2015-2012.pdf> og sak 32/12

<http://uit.no/Content/317920/sak%2032-12.pdf>

Universitetsavisa. (2008). Anny Karine Nymoen: Om valgt eller ansatt ledelse ved NTNU – svar til Ann-Magritt Jensen. http://gamle.universitetsavisa.no/dok_48c933ee71f217.75664442.html

Bekendtgørelse af lov om universiteter (Universitetsloven). (2012). Danmark.

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=145366>

University of Oxford (UO). (2014). Governance.

<http://www.ox.ac.uk/about/organisation/governance>

Til: Det medisinske fakultet

Dato: 13. november 2014

Rekrutteringsform og styringsorgan på instituttnivå – høringsinnspill fra Klinmed

Vi viser til e-post 1. oktober hvor fakultetet ber om instituttets innspill på utkast til styrenotat om rekrutteringsform og styringsorgan på instituttnivå, og til avtale om utsatt høringsfrist fra 28. oktober til 14. november.

Fakultetet anbefaler i utkast til fakultetsstyrenotat a) at instituttleder tilsettes, b) at styringsorganet på instituttnivå er instituttstyre og at dette skal ha eksterne representanter, c) at instituttstyret ikke ledes av instituttleder og d) at det skal innføres enhetlig ordning innen fakultetet.

Vi anser dette som en viktig sak for instituttet, og har lagt vekt på å gjennomføre en mest mulig grundig prosess slik at instituttledelsen kan danne seg et godt bilde av synspunktene i organisasjonen. Vi har invitert alle klinikklederne til et felles møte, anmodet om brede prosesser i klinikkene slik at alle UiO-ansatte blir kjent med og får mulighet til å uttale seg i saken, bedt om skriftlige innspill fra alle klinikker og avholdt ekstraordinært instituttrådsmøte. Klinikklederne har i ulik grad fått innspill fra sine ansatte.

Nedenfor vil vi gjøre rede for hovedtrekkene i de synspunkter som er fremkommet før vi kommenterer prosessen og avslutningsvis avgir instituttledelsens uttalelse i de ulike spørsmålene.

1. Tilsetting av instituttleder

1.1 Innspill fra instituttrådet

I ekstraordinært instituttrådsmøte 12. november gjorde et enstemmig instituttråd det klart at de ikke støtter fakultetets forslag om at instituttleder skal tilsettes. Dette samsvarer med instituttrådets enstemmige vedtak i juni 2014 om å opprettholde nåværende ordning med valgt instituttleder. Til tross for tidvis lav valgdeltakelse og få kandidater som stiller til valg, argumenteres det for at valg av instituttleder er den ordning som i størst grad gir de ansatte mulighet for påvirkning av beslutningsprosesser og som gir best mulighet for å ivareta universitetets interesser overfor universitetssykehusene.

1.2 Innspill fra klinikklederne

Klinikkledergruppen er delt i synet på rekrutteringsform. Om lag en tredjedel argumenterer for tilsetting, en tredjedel for valg og en tredjedel tar ikke klart stilling.



1.3 Andre innspill fra klinikkene

Med ett unntak argumenteres det i øvrige innspill fra klinikkene for valgt instituttleder. I ønsket om å ivareta det tradisjonelle universitetsdemokratiet og samtidig ha en effektiv og beslutningsdyktig organisasjon, er det således ulike oppfatninger av om tilsetting av instituttleder vil rokke ved grunnleggende prinsipper eller ikke. Noen mener at valgt instituttleder er nødvendig for å ivareta viktige universitetsprinsipper og at det er viktig i en akademisk organisasjon at leder henter sin legitimitet nedenfra. Andre mener at universitetsprinsippene kan ivaretas gjennom andre former for medbestemmelse som for eksempel deltakelse i valgte råd eller styrer. Det fremholdes også at det kan være enklere for aktuelle kandidater å søke en stilling enn åpent å utsette seg for en valgprosess, og at en tilsettingsprosess således kan medføre flere kompetente kandidater til lederstillingene. Andre påpeker at Klinmeds størrelse er et argument for valg fordi rekrutteringsgrunnlaget er stort blant ansatte med mye erfaring innen både administrativ og faglig ledelse. Mot dette påpekes at det i flere tilfeller har vært vanskelig å rekruttere kandidater til valg og at valgdeltakelsen er lav, noe som svekker det demokratiske argumentet for valg. Det påpekes også at Klinmeds tette samhandling med universitetssykehusene medfører at mange ansatte forholder seg til to parallelle linjer og at en tilsatt leder dersom denne er eksternt rekruttert vil bruke lang tid bare for å bli kjent med denne komplekse organisasjonen. Enkelte uttrykker bekymring for at administrative kvalifikasjoner skal bli vektlagt for sterkt i en tilsettingsprosess, på bekostning av forankring i et akademisk miljø og legitimitet blant vitenskapelig ansatte.

2. Instituttstyre med eksterne medlemmer og leder som ikke er instituttleder

2.1 Innspill fra instituttrådet

Instituttrådet støtter ikke fakultetets forslag om instituttstyre som styringsorgan på instituttnivå, og heller ikke forslagene om at styringsorganet skal ledes av andre enn instituttleder og at det skal ha eksterne representanter. Instituttrådet anbefaler en fortsatt ordning med instituttråd ledet av instituttleder og uten eksterne representanter. Gitt anbefalingen om valgt instituttleder, finner instituttrådet det uaktuelt med et styre på instituttnivå. Uavhengig av hvilket styringsorgan som velges, mener instituttrådet at dette bør ledes av instituttleder.

2.2 Innspill fra klinikklederne

I det felles klinikkledermøtet fremkom det ikke støtte til forslaget om et styre på instituttnivå. Klinikklederne hevdet at en god linjestruktur er viktigst for dette nivået og at et eget styringsorgan på siden av linjen mellom dekan og instituttleder bare vil vanskeliggjøre gode prosesser. Et styringsorgan på instituttnivå som kan overstyre instituttleder og blokkere beslutninger på fakultetsnivå vil være dysfunksjonelt. Det hevdes å være viktig at instituttleder har en klar rapporteringslinje og at denne bør være til dekan. Flere rapporteringslinjer vil kunne skape betydelige problemer og til tider være en umulig spagat-øvelse for instituttleder. Instituttleders rolle uten et styre hevdes også å være den løsning som best harmonerer med strukturen på sykehusene – den viktigste grenseflaten for Klinmed.

Den reelle myndigheten hos et styre på dette nivået anses videre å ville være minimal, i tillegg til at instituttet jo er ikke selvstendig juridisk enhet og at det således ikke er naturlig med et eget styre for virksomheten.

I det samme møtet uttalte klinikklederne at det vil kunne være berikende med eksterne medlemmer i instituttrådet, og anbefalte også at rådet ikke ledes av instituttleder. Dette for å skape tilstrekkelig avstand mellom de som skal gi råd og den som skal få råd. Deres anbefaling er at rådet selv utpeker sin leder.

2.3 Andre innspill fra klinikkene

I ett innspill fra klinikkene argumenteres det for at en tilsatt leder bør være sekretær for styringsorganet enten dette er råd eller styre, og det pekes på at dette samsvarer med § 10-4 i Universitets- og høyskoleloven som sier at hvis rektor er ansatt er han styrets sekretær og ikke leder. Andre hevder at det vil være uheldig dersom instituttleder ikke leder styringsorganet og at eksterne representanter ikke vil ha samme oversikt over og lojalitet til det som skjer på instituttet. Enkelte mener at dersom instituttleder tilsettes bør styringsorganet være styre for å styrke forankring av beslutninger i det akademiske miljø.

For noen er det ikke ønskelig med ekstern deltakelse i styringsorganet siden innsikt i en kompleks og geografisk spredt organisasjon som Klinmed står i fare for å bli svekket ved for sterk ekstern rekruttering til styringsorganet. Andre mener at eksterne medlemmer i et styre med beslutningsmyndighet kan fungere som en sterk strategisk støtte og også bidra til økt samhandling med omgivelsene.

Det pekes fra enkelte hold på behovet for en ordning «som henger sammen» slik at tilsetting av instituttleder balanseres av demokratisk medbestemmelse for ansatte i styringsorganet og at styringslinjene er klare, noe de ikke oppfattes å være i fakultetets saksfremlegg. Flere innspill påpeker at det er uklart hva fakultetets forslag innebærer for styringslinjer og myndighetsfordeling.

3. Enhetlig ordning innen fakultetet

3.1 Instituttrådet støtter ikke forslaget om en enhetlig ordning innen fakultetet, men mener at instituttet selv må få avgjøre disse spørsmålene. Fra 1.1.2015 vil likevel alle de tre instituttene - ut fra egne ønsker - ha samme ordning med valgt leder og et instituttråd ledet av instituttleder.

3.2 Klinikklederne støtter fakultetets forslag på dette punkt.

3.3 Andre innspill fra klinikkene har argumentert for at instituttene selv bør få velge rekrutteringsform og styringsorgan.

4. Om prosessen

4.1 Manglende drøfting med instituttlederne

Fra instituttledelsens side hadde vi gjerne sett at fakultetet hadde drøftet denne saken med instituttlederne både før de tidligere styreframlegg og før saken nå ble sendt på høring. En slik drøfting ville bidratt til en mer informert behandling i instituttene, uklarheter kunne vært avklart på en enkel måte og fakultetets forslag kunne blitt mer utdypende begrunnet og forklart. Spesielt gjelder dette spørsmål om styringslinjer og myndighet i de ulike modeller. Etter vår vurdering er prosessen preget av et unødig hastverk.

4.2 Knappe tidsrammer

De tidsrammer fakultetet har lagt opp til i behandling av denne saken gir ikke rom for en så grundig behandling i vår organisasjon som vi hadde ønsket. Gitt Klinmeds struktur og kultur krever det mer tid å legge til rette for de gode diskusjoner i sentrale UiO-anliggender enn det som har vært mulig her. Fra instituttledelsen finner vi det beklagelig at det ikke har vært mulig med en mer omfattende prosess i en så viktig sak.

4.3 Fakultetsstyrets myndighet i saken

Så langt vi er kjent med, forutsetter myndighet til fakultetsstyret i denne saken endring i UiOs regelverk. I henhold til gjeldende regelverk er det kun instituttråd som kan anmode universitetsstyret om å endre tilsettingsform på instituttnivå, og fakultetsstyret kan ikke overprøve en holdning i instituttråd dersom den skulle være en annen enn det fakultetsledelsen nå foreslår. Dette er et så sentralt element i saken at det etter vårt syn bør komme tydelig frem i fakultetets saksframlegg.

5. Konkluderende uttalelse fra instituttledelsen

Ledergruppen ved instituttet anerkjenner at det er gode argumenter for både valgt og tilsatt instituttleder.

Innad i ledergruppen er det ulike synspunkter på spørsmålet om rekrutteringsform og på spørsmålet om enhetlig ordning innen fakultetet. Instituttleder og nestledere konkluderer etter en totalvurdering med å foretrekke valgt instituttleder som prinsipp. Administrasjonssjef foretrekker tilsatt instituttleder som prinsipp og en enhetlig ordning innen fakultetet.

Ut fra en helhetlig vurdering, og basert på synspunktene i instituttrådet, som er instituttleders formelle rådgivende organ, velger en samlet instituttledelse ved Klinmed å gi følgende uttalelse til fakultetets forslag:

5.1 Tilsetting av instituttleder

Vi støtter ikke fakultetets forslag om tilsatt instituttleder men anbefaler at instituttleder velges.

5.2 Instituttstyre med eksterne medlemmer og leder som ikke er instituttleder

Vi støtter ikke fakultetets forslag om opprettelse av styre men anbefaler instituttråd som styringsorgan på instituttnivå. Vi støtter heller ikke forslaget om eksterne medlemmer i styringsorganet på instituttnivå og anbefaler at instituttleder er leder for rådet, i tråd med dagens normalregler.

5.3 Enhetlig ordning innen fakultetet

Vi støtter ikke forslaget om enhetlig ordning innen fakultetet men mener at instituttene selv må avgjøre hvilken rekrutteringsform og hvilket styringsorgan som vurderes mest hensiktsmessig.

Med hilsen

Ivar Prydz Gladhaug
Instituttleder

Hans Mossin
Administrasjonssjef

Punkter til høring om styringsstruktur ved instituttene

- Det virker å være et flertall for styre hos de avdelingene som har drøftet dette internt (tre av seks). Resten melder om en antagelse om jevn fordeling mellom råd og styre.
- Det er ønskelig med to representanter for de fast vitenskapelige. En avdeling vil ha tre representanter for de fast vitenskapelige. Alle synes det er uheldig om de som står for det vitenskapelige arbeidet er i mindretall i styret.
- Det er ønskelig med to representanter for teknisk/administrativt ansatte. På IMB er det tre veldig ulike grupper som faller innenfor denne kategorien: ingeniørene, teknisk drift og administrasjonen. Det vurderes som vanskelig for en person å representere disse tre gruppene på en god måte. En avdeling melder inn at om det går på bekostning av representanter for de fast vitenskapelig ansatte vil de heller at det er en representant for teknisk/administrativt ansatte.
- Man ønsker kun én studentrepresentant.
- Flere uttrykker skepsis til eksterne representanter, og særlig ekstern styreleder. Et eventuelt styre bør bestå av representanter som er godt kjent med den interne driften. Det påpekes imidlertid også at eksterne styrerepresentanter kan bringe inn perspektiver og kompetanse som styret vil kunne ha nytte av når avgjørelser fattes. De vil også kunne medvirke til å gi vedtak en utforming som er lettere å formidle til andre nivåer og samfunnet generelt.
- Instituttleder mener det vil være best å begynne med en ordning tilsvarende den man idag har ved MatNat og HF, før man evt. på et senere tidspunkt vurderer endringer av større omfang.

Det medisinske fakultet

Dato: 28. okt 2014

Deres ref.:

Vår ref.:

Hørings svar rekrutteringsform og styringsorgan på instituttnivå

Vi viser til fakultets utsendte forslag til rekrutteringsform og styringsorgan på instituttene. Vi opplever dette som en prinsipielt viktig sak som også er dagsaktuell i mediene, men vi kan ikke se at den foreslåtte prosessen er forsvarlig. Dette inntrykket forsterkes i stor grad av at fakultetet kun få dager før høringsfristens utløp inkluderer rekrutteringen av dekan som en del av diskusjonen.

Ved Helsam har vi forsøkt å få arrangert et ekstraordinært instituttrådsmøte om saken uten å lykkes med å finne møtetidspunkt. Vi har derfor bedt om innspill fra instituttrådets medlemmer. I tillegg har vi behandlet saken i instituttets ledergruppe.

Helsam kan ikke se at det haster å fatte et vedtak i denne saken, og mener at det bør kunne settes av tilstrekkelig med høringstid til grundig behandling i hele organisasjonen. Det er valgt nye instituttledere ved Helsam og Klinmed i høst, og det vil bli valgt nye instituttråd. Det er derfor ikke grunn til å tro at et vedtak i denne saken kan implementeres før neste skifte av instituttleder og instituttråd ved IMB. Det burde derfor være tilstrekkelig med tid til å legge til rette for en grundigere høring, og også en grundigere utredning.

Helsam ønsker derfor i denne omgang å eksemplifisere problemstillinger vi mener med fordel kunne vært grundigere diskutert i denne saken, uten at vi tar stilling til de faktiske vurderinger. Gjennom diskusjonen rundt rekrutteringsform for instituttleder både i 2010 og i år er det tydelig at instituttet har delte oppfatninger om disse spørsmålene, og vi finner ikke å kunne gi noe balansert innspill innen den fristen vi fikk til rådighet.

Fra utredningen, savner vi for eksempel en vurdering av mulighetene for å justere UiOs regelverk for tilsetting av instituttledere. Vår erfaring er at regelverket i dag legger til rette for en uheldig tilsetningsprosess ved at instituttråd/instituttstyre som organ skal være innstillende myndighet ved tilsetting av instituttleder. Det innebar ved Helsam i 2010 at et stort og bredt sammensatt instituttråd fikk overrakt resultater fra personlighetstesting av de to aktuelle kandidatene til instituttlederstillingen. Det er etter vårt syn neppe en prosess som gjør det attraktivt å søke på slike stillinger.

Likeledes så savner vi en vurdering av hvorvidt universitetsledelsen vil være villig til å gi dispensasjon fra eller endre normalreglene slik enkelte av forslagene krever. Etter det vi forstår går tilsvarende diskusjon fortsatt i universitetsstyret, hvor det nå er bedt om utredning av kvalifiserte



Institutt for helse og samfunn

Postadr.: Postboks 1130 Blindern, 0318 Oslo
Besøksadr.: Stjerneblokka, Nedre Ullevål 9,
0850 Oslo

Telefon: 22 85 05 50

Telefaks: 22 85 05 90

postmottak@medisin.uio.no

www.med.uio.no/helsam

Org.nr.: 971 035 854

kandidater ved henholdsvis valg eller kunngjøring av instituttlederstillingen. Vi kan ikke se at utredningen tar høyde for utfallet denne diskusjonen.

Utredningen trekker fram at våre institutter i dag har robuste ledergrupper som gode rådgivende organer for instituttleder, men vi savner en diskusjon av relasjonen mellom ledergruppene og et eventuelt instituttstyre. Likeledes savner vi en vurdering av relasjonen mellom instituttleder, instituttstyret og dekan. Hvis man første ønsker å gå inn for at instituttstyret skal ledes av andre enn instituttleder så burde man kanskje også diskutere om størrelsen og sammensettingen av styret bør gjøres på andre måter enn det normalreglene legger opp til.

Mellomledernivået, avdelingsledergruppen ved Helsam, sin relasjon til instituttleder har ved flere anledninger vært diskutert i lederforum så vell som på Helsam. Det er viktig at Fakultetet i en prosess som nevnt over ikke overser betydningen av en avklaring og normering også i forhold til denne gruppen. Fasilitering av økt vekst av eksterne midler er avhengig av et strategisk samarbeid mellom instituttleder og avdelingsledere (gruppeledere) og tydelig ansvar ovenfor øvrige vitenskapelig ansatte for avdelings/gruppeledere. Det er derfor imperativ å diskutere denne gruppens relasjon i forhold til instituttleder/instituttstyre.

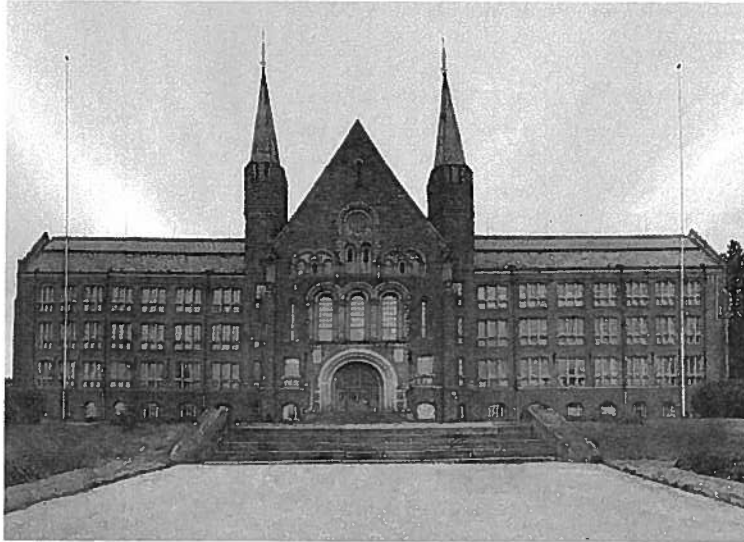
Med hilsen

Jeanette H. Magnus
instituttleder

Knut Tore Stokke
administrasjonssjef

MORGENBLADET

Våre ledere lytter for lite



Nobelpris: Moser-parets oppdagelser, som ble kronet med Nobelprisen, ble gjort før 2005, da også NTNU valgte sine ledere. Foto: Ssolbergj

Publisert: 21. november 2014 - 4:01

STYRINGSSTRUKTUR

Det er strid og tvil om universitetenes styringsform og fremtid: Bor ledere velges eller ansettes? Det står respekt av at kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen innrømmer sin tvil på baksiden av [Morgenbladet 24. oktober](#).

Dette er for vanskelige spørsmål til å avgjøres ved skyttergravskrig mellom etablerte posisjoner, og en avisartikkel blir for knapp til grundig, nyansert drøfting. La meg likevel forsøke å bidra, basert på 35 års erfaring som forsker ved UiO.

Debatten bør ikke overlates bare til ledere, som ofte har et helt annet syn enn de som daglig driver universitetets forskning og undervisning. Jeg har sterk sympati for demokrati og valg av ledere. Men det må innrømmes at de siste års erfaringer fra UiO tyder på så store problemer, også med valgte ledere, at man bør drøfte med åpent sinn hva som er beste løsning.

Hovedproblemet er at våre ledere lytter for lite. Mange av dem synes å leve i sin egen verden og handler ofte skråsikkert i strid med våre ønsker og interesser, uimottagelige for motforestillinger fra grunnplanet, der det meste av kompetansen finnes. Det kan virke nytteløst å argumentere. Kan man tro at disse problemene løses ved å ansette lederne i stedet for å velge dem? Man skulle tro at det tvert imot vil svekke korreksjonene nedenfra.

NTNUs Kari Melby og Helge Holden hevder i Morgenbladet 14. november at tilsatte ledere fungerer godt der, og at det på mange måter gjør liten forskjell om ledere er valgt eller ansatt: «Forskningsmidlene blir ikke mindre «frie» [...] den akademiske friheten ikke mer utsatt», «jeg kunne ikke vært ansatt som leder uten å ha faglig kompetanse», «en god dekan vil ikke ansatte en instituttleder som ikke har professorenes tillitt».

Og de er bekymret for UiOs demokrati i rektorvalget, og for direktører «som ikke har vært under demokratisk kontroll». Men Holden vedgår at det kan være at «ansatte ledere har lojalitet oppover, mens valgte ledere har sin lojalitet nedover». Man må da spørre: Hvorfor ikke heller styrke demokratiet, enn å gå i motsatt retning ved å fjerne valg? Holden angir to grunner:

(1) «En ansettelsesprosess gir en form for 'kvalitetssikring', som et valg med få kandidater og dårlig oppslutning ikke gir».

(2) «Om problemer oppstår [...] kan en ansatt leder sies opp, mens det hele er mer problematisk om instituttlederen er valgt.» Hvorfor ikke kombinere det beste fra begge systemer: Først finne og «kvalitetssikre» gode kandidater med de nevnte metodene, og deretter la velgerne avgjøre hvem som ansettes? Og for eksempel bruke nyvalg for å kaste valgte ledere som ikke fungerer?

RELATERTE ARTIKLER

– Jeg er i tvende sinn

«Det Moser-paret først og fremst har behøvd, i likhet med alle gode forskere, er frihet, tillit og støtte.»

Nobelprisvinnerne Edvard og May-Britt Moser er trukket frem som eksempler. Men tror noen at de behøver å dirigeres av ledere? Selvfølgelig ikke. De vet selv best, både i forskning og organisering. De illustrerer at professorer blir utnevnt nettopp ut fra sin evne til å bygge opp og lede sin forskningsgruppe. Behovet for overordnet faglig ledelse er i realiteten svært begrenset, selv om noen ledere ønsker å forstørre det.

Kari Melby bruker Moser-paret som eksempel på at fri forskning blomstrer ved NTNU i skjønn forening med ansatte ledere. Men deres suksess var godt etablert lenge før NTNU ansatte sine ledere i 2005, og skyldes åpenbart dem selv: deres talent, enorme arbeidsinnsats, og evne til å fokusere og organisere.

Og ikke minst: Oppdagelsene som ble kronet med Nobelprisen, ble gjort før 2005, da også NTNU valgte sine ledere. Man kan snarere spørre om de hadde lykkes like godt tidlig i sin karriere under ansatte ledere? Eller ville de da blitt oversett til fordel for allerede berømte forskere?

Det som er sikkert, er at det Moser-paret først og fremst trenger, i likhet med alle gode forskere, er *frihet, tillit, arbeidsro og støtte*. Helst *langsiktig* støtte, og frihet til selv å velge og om nødvendig skifte kurs. Derimot er ivrig ledelse og krav ovenfra stort sett forstyrrende for gode forskere.

Men debatten lider dessverre av alvorlige uklarheter: Hvem er «ledere»? Hva er «faglig» ledelse?

Det forvirrer at man snakker for generelt om «ledere», behov for «sterk faglig ledelse» og så videre uten å skille klart mellom *to vidt forskjellige typer* ledere:

(1) På de ene siden professorene, som leder sine forskningsgrupper, slik som Mosers eller grupper av mer normal størrelse. Disse er *faglige ledere* i egentlig forstand, i kraft av sine vitenskapelige kvalifikasjoner, som er gruppens fundament. Alle er enige om å ha slike ansatte *gruppe* ledere.

(2) Noe helt annet er «lederne» på avdelings-, institutt- og fakultetsnivå. Selv om disse gjerne vil utøve «faglige ledelse» over professorene, er det ofte i realiteten lite behov for dette, nettopp fordi professorene klarer seg best uten å bli dirigert. Slike ledere vil ofte hevde at deres faglige ledelse behøves til strategiske valg, i tilsettingssaker og liknende. Dette er en komplisert diskusjon, men det er høyst uklart hvorfor en valgt leder ikke skulle kunne utføre dette minst like bra som en ansatt, og med større legitimitet. Etter min og mange kollegers erfaring er hovedproblemet nå mangel på demokratisk innflytelse nedenfra, ikke det motsatte.

Neste alvorlige uklarhet er hva som ligger i begrepet «faglig ledelse». For gruppeledere (Mosers og andre) er dette et klart og innholdsrikt begrep: De bestemmer stadig retningen på gruppens forskning, hvem de vil ansette og så videre. Men hva skal «lederne» som står over dem i hierarkiet bestemme?

Etter mitt syn er deres legitime oppgave ikke å lede forskerne, men primært å støtte og legge forholdende til rette for dem: sørge for ryddige forhold, rom og logistikk, og så videre. Dette er for så vidt opplagt, men bør det kalles «faglig ledelse»?

Det kan lett oppstå en ubehagelig spenning mellom realitetene og noen ledes ambisjoner. Retorikk og titler som signaliserer at instituttledere, dekaner og andre står «over» gruppelederne i det faglige hierarki, og skal være «sterke ledere» som driver «faglig ledelse», er som regel misvisende og egnet til å skape problemer. Her er det behov for økt realisme og begrepsmessig opprydding.

Johan Fredrik Storm

Professor i nevrofysiologi/hjerneforskning. Leder av Akademisk forum ved UiO og kandidat til Fakultetsstyrevalget ved Medisinsk fakultet.

STYRINGSSTRUKTUR

I Morgenbladet 7. november hevder Kristian Gundersen at universitetenes ledelsesmodell dypest sett handler om hvorvidt universitetene skal styres av forskerne, eller om forskerne skal være oppdragsforskere for institusjonen. Hvor tar han det fra? Kan han virkelig selv tro på at May-Britt Moser og Edvard Moser er «oppdragsforskere» for NTNU, en institusjon som har hatt ansatte rektorer og dekaner siden 2005?

Og hvis ledelse Edvard og May-Britt titt og ofte har framhevet for god støtte og klok ledelse. I dette tilfellet dreier det seg attpåtil om støtte til et forskningsfelt som *ikke* er innenfor universitetets typiske profil eller tematiske satsingsområder. Ansatte ledere på rektor- og fakultetsnivå, tidligere og nåværende, har gjennom en årrekke satset tungt på Moser-miljøet, selvsagt vokst fram nedenfra, fordi det er fremragende.

Slik vi ufortrødent fortsetter å støtte opp om våre aller beste forskere, de som har vunnet de skarpeste kvalitetskonkurransene som Unge talenter/FRIPRO, SFF, SFI, FME, og ERC, helt uavhengig av forskningens tematiske innretning. Hva i all verden er det som får Gundersen og hans likesinnede til å tro at våre forskere er «oppdragsforskere» for ledelsen og at ansatte ledere ikke driver faglig ledelse?

De universitetskonservative stemmene fra UiO gjør seg skyld i flere misforståelser om ansatt ledelse. Blant annet ser Karin Widerberg ut til å mene at ansatte ledere kun besitter en lederkompetanse som man lett kan skaffe seg på kurs, mens valgte ledere kjennetegnes av sin faglige kompetanse.

Jeg er ansatt leder ved vårt nest største universitet siden 2009 og har ingen formell lederkompetanse. Og – jeg kunne ikke vært ansatt som leder uten å ha faglig kompetanse og faglig legitimitet. Det er noe av kjernen i ansatt ledelse: Ved NTNU stilles krav om faglig kompetanse på professornivå for ansatte ledere på alle nivå: institutt, fakultet, rektorat. Faglig legitimitet er helt avgjørende for god ledelse. Du kan rett og slett ikke gjøre jobben som ansatt leder i academia om du ikke har faglig kompetanse og nyter faglig respekt.

Styring og kontroll blir forvekslet med god faglig ledelse. En ansatt faglig leder skal støtte opp om kjernevirksomheten og sørge for faglig utvikling. Når jeg som ansatt leder arbeider for at våre forskere skal få de beste muligheter for å yte og utvikle seg, er ikke det for å styre og kontrollere, men fordi jeg vet at vi ved vårt universitet råder over store menneskelige ressurser og at det er min oppgave å være med på å foredle denne ressursen.

Når jeg og mine dyktige administrative medarbeidere utformer «NTNU toppforskning», med blant annet Stjerneprogrammet der noen unge talenter får særlig gode kår og rammer for å bygge opp en selvstendig forskerkarriere, er det nettopp for at noen spesielt gode yngre forskere skal få ekstra støtte til å utvikle sin forskerkarriere. Dette slutter fakulteter og institutter helhjertet opp om, og «stjernene» selv er stolte og glade over å være på programmet.

Når vi nå har utviklet en publiseringspolitikk og startet arbeidet med en karricerepolitikk, er jo hensikten å legge bedre til rette for at det vitenskapelige personalet får brukt sine muligheter og bygget gode karrierer, ikke styre og kontrollere. Jeg kjenner meg overhodet ikke igjen i den katastrofebeskrivelsen som gis av ansatt ledelse. Når Widerberg etterlyser ledere som «setter faglige hensyn i førersetet», blir jo spørsmålet hvorfor hun tror at ansatte ledere ikke gjør det. Det er nettopp de faglige resultatene ansatte ledere prøves på.

Det hevdes videre at ansatt ledelse ved universitetene truer den akademiske friheten. Hvor tar man det fra?

For det første: Det blir verken mer eller mindre telling og rapportering med ansatt ledelse. Rammevilkårene er de samme for alle. Universitetene har en eier som det skal rapporteres til og er underlagt et finansieringssystem, enten man holder seg med valgt eller ansatt ledelse.

For det andre: Det er for meg helt uklart hvorfor og hvordan en ansatt dekan, til forskjell fra en valgt, skal kunne utøve «makt over forskningen», slik Widerberg frykter. Hva skal være motivet for, og legitimiteten i, at en ansatt leder skal kontrollere innholdet i forskningen, ha makt over de tema som er gjenstand for utforskning?

Det enhver dekan må gjøre, valgt eller tilsatt, er å fordele fakultetets ressurser. Etter transparente og diskuterte kriterier. Det vil bety at man satser mer på noen områder enn andre, ja, til og med at man legger ned områder. Men det har lite med ansatt eller valgt å gjøre, noe eksempler fra nettopp UiO tydelig viser.

Det er også min erfaring at når lederne er ansatt blir det ekstra viktig å forankre alle beslutninger godt ute i organisasjonen. Som ansatt rektorat får ikke vi gjort noe uten å ha dekaner og instituttledere med oss. Derfor har vi også en velutviklet møtestruktur som ivaretar universitetsdemokratiet.

God ledelse er ikke nødvendigvis avhengig av ansatt eller valgt. Selvsagt ikke. Du kan få gode valgte ledere. Og dårlige ansatte. Men jeg er ikke i tvil om at en ansettelsesprosess gir en form for «kvalitetssikring», som et valg med få kandidater og dårlig oppslutning ikke gir. En grundig ansettelsesprosess siler ut dem som ikke egner seg til ledelse, kartlegger og «prøver» visjoner og motivasjon. Vi er alle opptatt av god faglig ledelse. Vis meg en ansatt universitetsleder som ikke er det.

De konservative tegner et skrekksenario som det er vanskelig for en ansatt universitetsleder å kjenne seg igjen i. Man tar seg i å lure på om de vet hva de snakker om. Tvert imot kan det se ut til at ansatt ledelse blir skyteskive for alt man ikke liker med universitetssystemet, men som har lite med ledelsesform å gjøre. Man synes det er for mye telling og rapportering. Man er bekymret over mangelen på «frie» forskningsmidler. Man er opptatt av å hegne om den akademiske friheten.

Forskningsmidlene blir ikke mindre «frie» med ansatte ledere, den akademiske friheten ikke mer utsatt, tellekantene ikke flere. Tankevekkende kan det vel også være at misnøyekulturen ser ut til å være svakt utviklet ved NTNU. Konfliktene er få. Og innimellom all faglig ledelse er vi travelt opptatt med å dele våre erfaringer og tanker om strategisk ledelse med andre universiteter.

Kari Melby

Prorektor for forskning

NTNU

MORGENBLADET

Styringsmodeller

Publisert 14 november 2014 - 14:02

STYRINGSSTRUKTUR

Morgenbladet har startet en diskusjon om styringsmodeller på universitetene. Diskusjonen har som vanlig utgangspunkt i avveiningen mellom ansatte og valgte ledere ved UiO. Siden ordbruken hos dem som taler for valgte ledere («Dødsstøtet for ideen om det frie universitet») er ganske sterk, kunne det være en god idé for Morgenbladet å studere NTNU, som har hatt ansatt rektor, og dermed enhetlig ledelse, siden 2003. Fra og med i fjor har det vært ansatte ledere på alle nivåer (instituttledere, dekaner, prorektorer, og rektor).

Som styremedlem på NTNU kan jeg beskrive hvordan ansettelsesprosedyren har vært ved NTNU. Stillingene ble utlyst internasjonalt, og for rektorstillingen kom det mange gode interne og eksterne kandidater. Et bemanningsbyrå ble brukt til å undersøke om det kunne være kandidater som kunne oppfordres til å søke. En liten gruppe utgått fra styret, ledet av styreleder og i tillegg med én representant for fagforeningene, gikk gjennom søknadene og intervjuet de fleste kandidatene. De fremste kandidatene ble deretter også intervjuet av bemanningsbyrået, som i tillegg innhentet referanser. Disse kandidatene ble kalt inn til en neste intervjuunde.

Inntrykkene fra bemanningsbyrået stemte godt overens med det inntrykket gruppen selv hadde dannet seg. Gruppen laget en innstilling til styret, og styret ansatte rektor, som i NTNUs tilfelle ble Gunnar Bovim, som kom fra stillingen som direktør for Helse Midt-Norge, og som tidligere hadde vært dekan på Det medisinske fakultet, NTNU. Bovim hadde dermed erfaringen og den faglige kompetansen fra et universitet, men samtidig ledelseserfaring fra en større institusjon som ikke er noe lettere å lede enn et universitet. En tilsvarende prosess ble gjennomført for prorektorene, dekanene og instituttlederne, og noen ble rekruttert internt, mens andre kom utenfra. Alle stillingene er åremålsstillinger.

En viktig konsekvens av ansatte ledere er det som heter enhetlig ledelse. Det betyr at det ikke lenger er to uavhengige ledelsesløp – ett faglig gjennom rektor og dekan til instituttleder – og ett administrativt gjennom universitetsdirektør og fakultetsdirektør. Det er mange eksempler på svært sterke og innflytelsesrike universitetsdirektører som har sittet over lengre perioder mens valgte rektorer har kommet og gått, og det har gitt direktørene en innflytelse som ikke har vært under «demokratisk kontroll». Med ansatt leder er det fulle ansvaret samlet på én faglig hånd – rektors.

En annet konsekvens av ansatt rektor er at styret ledes av en ekstern styreleder. Rektor opptrer som styrets sekretær, men er selv ikke medlem av styret, og alle saker legges frem i rektors navn. Sakene diskuteres, og styret må overbevises av rektors argumenter. Det gir en ryddigere styrebehandling, og et klarere skille mellom styre og daglig leder. Styret trekker opp de strategiske og langsiktige linjene, og rektor gjennomfører disse. Det blir også en ryddig prosess om noen av de ansatte lederne av ulike grunner ønsker å frate sin stilling (jfr. prorektorsaken ved UiO).

Arbeidet som professor ved universitetene i Norge har endret seg radikalt de siste tiårene, men ansettelsesformen på våre ledere er ikke den største endringen. Et enormt fokus på publisering, et krav om å skaffe mer konkurranseutsatte forskningsmidler nasjonalt og internasjonalt med forventninger om kortsiktig «nytte», et større press på høy kvalitet og volum i undervisning og veiledning av studenter, og en profesjonalisering av hele administrasjonen, er alle endringer med vesentlig større konsekvenser i hverdagen for professorene. Man kan like eller mislike det, men det er nok kommet for å bli, og våre eiere forventer at vi agerer deretter. Da er det trolig best å innrette seg med en styringsform tilpasset denne virkeligheten, samtidig som at vi gjør hva vi kan for å bevare akademisk frihet, og – det vanskeligste – å sikre kvalitetstid til forskning. Universitetene forvalter betydelige summer fra fellesskapet, og da er det ikke urimelig at det legges store krav på forvaltningen av disse midlene.

Det siste rektorvalget ved UiO med to kandidater, hvorav én student, og dårlig valgdeltagelse, kan vanskelig stå som et strålende eksempel på forrinnene ved en valgt ledelse. Dekanvalg med én kandidat er heller ikke et godt forbilde for demokratiet.

Et argument som ofte fremheves fra talspersonene for valgte ledere, er at ansatte ledere har lojalitet oppover, mens valgte ledere har sin lojalitet utedover. Det kan godt være at det er sånn. Det er vanskelig å avgjøre hvor lojaliteten går hen, og min erfaring fra begge systemer er at et viktigere skille er om lederen er god eller dårlig. Et problem er å

RELATERTE ARTIKLER

Kampen om universitetene

Romanliik i tweed?

Fortsatt fri forskning

Ingen følelse av eierskap

Vant stemmene – tapte valget

Ledelse og maktspredning på universitetet

sikre et beslutningssystem på instituttnivå slik at man får gode og faglig baserte løsninger. Her er det ingen fasit, og det blir uansett ikke lett når den faglige kompetansen ikke taler med én stemme.

Jeg tror på mange måter at lojalitetsproblemene er størst på instituttnivå. En god dekan vil ikke ansatte en instituttleder som ikke har professorenes tillitt, og det vil være en vanskelig situasjon om det velges en instituttleder som ikke har dekanens tillitt. Her er mulighetene for problemer mange. Om problemer oppstår – dagens instituttledere har et betydelig personalansvar og økonomisk ansvar – kan en ansatt leder sies opp, mens det hele er mer problematisk om instituttlederen er valgt.

Men det er klart at om man mener som professor Karin Widerberg (UiO) at «SV [fakultetet]... gjør det kjempebra. UiO gjør det knallgodt. Vi er best i klassen i alle fag» skal man være forsiktig med å endre noe som helst. For oss andre tror jeg ansatte ledere fungerer best.

Helge Holden

Professor i matematikk, styremedlem ved NTNU

MORGENBLADET

Ledelse og maktspredning på universitetet

Publisert: 14 november 2014 - 14:09

STYRINGSSTRUKTUR

Man kan ikke bruke den europeiske universitetshistorien for å legitimere en særnorsk akademisk tradisjon hvor autonomi tolkes som organisatorisk isolasjon. Autonomi bør i stedet forstås som evnen til legitim selvstyring i interaksjon med omgivelsene.

Det er helt riktig, som Fredrik W. Thue sier til Morgenbladet 7. november, at den norske universitetstradisjonen med uinnskrenket selvstyre på mange måter er en videreføring av middelalderens laugsmodell. Men det er misvisende når Thue (slik han er sitert) hevder at denne norske styringsmodellen også bygger på den mye omtalte og beundrede Humboldtske universitetsmodellen. For når det gjelder styringsform var jo det tyske reformuniversitetet et markant brudd med laugstradisjonen. Som universitetshistoriker er selvfølgelig Thue godt kjent med dette, men det kan synes som debattkonteksten (som jeg skal komme tilbake til) har bidratt til at fremstillingen er blitt skjev.

Når man diskuterer akademiske tradisjoner er det verdt å huske at rundt år 1800, ved inngangen til det moderne samfunn, var de en gang så stolte europeiske universitetene sett på som akterutseilte institusjoner, uimottakelige for moderne vitenskap, preget av selvhøytidelighet og akademisk formalisme. Selv om det fantes lysende unntak (Göttingen, Halle, Edinburgh, etc.) var det en utbredt oppfatning at universitetene hadde forfalt, mye som følge av innavl og mangel på impulser utenfra.

I den universitetsreformen som Humboldt sto i spissen for var det et mål å bevare et faglig selvstyre. Men for å minske faren for nepotisme fikk den prøyssiske staten en avgjørende rolle som eksternt korrektiv, blant annet ved at den skulle ansette professorene. Dette var ikke et proforma arrangement, men en rolle som ble brukt svært aktivt til fremme for både vitenskapen og den prøyssiske «kulturstaten», slik historikeren R. Steven Turner har påvist. Den interne strukturen ved de reformerte universitetene var riktignok fra begynnelsen basert på tradisjonelle (valgte) fakultetsorganer, men når den tyske vitenskapen virkelig tok av rundt midten av 1800-tallet, var det gjennom de nye forskningsinstituttene. Disse ble ledet nokså eneveldig fra bestemte (utnevnte) lærestoler.

Andre land brøt også med den akademiske laugstradisjonen på samme tid. I Frankrike nedla man rett og slett universitetene etter revolusjonen. I USA trakk man den noe mer balanserte lærdom fra l'Ancien Régime at «checks and balances» er avgjørende for å unngå maktmisbruk. Ved amerikanske colleges og universiteter ble det omkringliggende samfunnet sikret en viss innflytelse på det indre selvstyret gjennom et «board of trustees» eller en tilsvarende mekanisme. Akademisk frihet ble etter hvert institusjonalisert gjennom faglig flat struktur på instituttnivå og gjennom ordningen for «tenure». Men dette forhindret ikke at strategisk og administrativ styring ved de fleste institusjonene ble utøvet av «department heads» som inngikk i en administrativ styringslinje forankret i «the board».

De mønsterdannende tyske og amerikanske universitetene har altså hatt langt større innslag av eksterne korrekter og interne hierarkiske styringslinjer enn vi har hatt i Norge. Det er ikke dermed sagt at alt har vært såre vel i disse landene. Men det er god grunn til å anta at tysk og amerikansk vitenskapelig dominans i de siste to hundre årene har sammenheng med den kapasiteten for reell selvstyring som disse organisatoriske trekkene har bidratt til.

Hvorfor har så den norske universitetsmodellen i så lang tid vært basert på absolutt frikobling og på ledelse «nedenfra»? Frikoblingen fra statens styringslinje går tilbake til avviklingen av prokanslerembetet i 1845, mye grunnet motstand mot svenskekongens makt. Senere har det vært enkelte halvhjertede forsøk fra myndighetenes side på å gjenopprette en forbindelse til det omkringliggende samfunn gjennom legale og korporative instrumenter, men forgjeves. Her skiller Norge seg ikke bare fra Tyskland og USA, men også fra resten av Skandinavia. I Sverige har kanslerembetet vært bindeleddet til staten i flere hundre år, og i Danmark har kuratoremбетet hatt tilsvarende funksjon, senere erstattet av andre mekanismer.

Kongelige Fredriks var i lang tid et selvstyrt kollegium, som Thue påpeker. Alle professorene hadde plass i fakultet, som valgte en dekan; og alle dekanene hadde plass i kollegiet, som (fra 1906) valgte en rektor. Dette arrangementet var bare mulig som et elitesystem, og det videreførte nettopp de tendensene til innavl som Humboldt hadde ønsket å kvitte seg med: «Omkring århundreskiftet hadde omtrent en tredjedel av universitetsprofessorene nære

RELATERTE ARTIKLER

[Kampen om universitetene](#)

[Romantikk i tweed?](#)

[Fortsatt fri forskning](#)

[Ingen følelse av eierskap](#)

[Vant stemmene – tapte valget](#)

[Styringsmodeller](#)

familierelasjoner til andre samtidige eller tidligere professorer,» skriver Jon R. Kyllingstad og Thor Inge Rørvik i bind 2 av Universitetet i Oslos historie.

Da instituttene senere vokste frem som primærenheter, fungerte disse lenge etter tysk, hierarkisk mønster, men uten at lærestolene var ansvarliggjort i en gjennomtenkt styringsstruktur. Dette «professorveldet» ble av gode grunner ansett som illegitimt av studentopprørerne rundt 1970, og man fikk i stedet «flat» instituttstruktur der ledelsesfunksjonen ble omgjort til en slags tillitsmannsordning. Som Thue tidligere har pekt på var denne demokratiseringstanken inspirert av de amerikanske «departments». Men man så helt bort fra den sentrale betydningen av de nevnte «department heads». Man så også bort fra at demokrati ikke oppstår spontant men krever en sterk infrastruktur for diskusjon, gjennomsiktede prosedyrer, tydeliggjorte kandidaturer og alternative programmer. Hvis ikke forfaller det hele til skinnendemokrati.

Dermed er vi tilbake i den aktuelle debatten om ledelse av dagens masseuniversiteter, igangsatt av statsråden. Personlig mener jeg Thue har rett i at akademisk arbeid fordrer en noe annen organisasjonsform enn en bedrift eller et statlig byråkrati, ettersom virkelig god forskning og undervisning utgår fra den enkelte forsker som arbeider og publiserer under eget navn. Dette særtrekket må få organisatoriske konsekvenser.

Men jeg tror ikke akademisk frihet for den enkelte ansatte (eller for fagfellesskapene) sikres best gjennom absolutt organisatorisk frikobling fra det omkringliggende samfunn. Tvert imot mener jeg universitetshistorien viser at at akademisk oligarki er en minst like stor trussel mot den akademiske friheten. En balansert tilkobling til «samfunnet utenfor» er derfor det eneste mulige grunnlaget for reell maktspredning.

Gitt norske universiteters totale avhengighet av statlig finansiering kan det etter mitt syn være en god idé å ha en motvekt mot det politisk-byråkratiske system gjennom en valgt rektor (kanskje også valgte dekaner). Men da kan ikke rektor samtidig være styreleder og dermed rapportere til seg selv, som i dag. En valgt rektor må motsvares av et styre med eksternt flertall og eksternt styreleder, slik at disse kan fungere som et reelt korrektiv. Her vil jeg minne om den svært uheldige saken med den avgåtte prorektoren ved UiO nylig. Potensialet for maktmisbruk som ble synliggjort gjennom den saken bør etter mitt syn være begynnelsen på slutten for arrangement hvor rektor sitter med bukten og begge endene.

Også på instituttnivå er det avgjørende med maktbalanse. På IPED ved UiO, hvor jeg er for tiden, diskuteres det å gå fra valgt til tilsatt ledelse. Det synes jeg man bør gjøre. Dagens modell med valgt instituttleder som også leder et valgt instituttstyre medfører en rekke alvorlige problemer: få eksterne impulser, manglende strategisk styringskapasitet, mangel på lederkandidater, skinnendemokrati. Etter mitt syn tilsier dette at den nødvendige balansen på grunnplanet bør søkes gjennom en tilsatt instituttledelse som kan sikre styringskapasitet, mens akademisk legitimitet bør ivaretas gjennom et valgt instituttstyre.

Vidar Grøtta

Stipendiat ved IPED, UiO

MORGENBLADET

Ingen følelse av eierskap

Publisert: 14. november 2014 - 3:25

STYRINGSSTRUKTUR

I anledning det nylig avholdte dekanvalget ved Humanistisk Fakultet ved UiO, og som en tangent til siste ukers debatt om valgt kontra ansatt universitetsledelse, er et par momenter verdt å bemerke.

Innledningsvis er undertegnede overbevist om at HF vil være i gode hender under påtroppende dekanteam, men dette kan knapt sies å være takket være en optimal ansettelsesprosess.

På fakultetets nettsider heter det at «Valgdeltakelsen var høy, over 60 prosent av de vitenskapelig ansatte stemte, 67 prosent av de teknisk-administrativt ansatte og 267 studenter». Høy valgdeltakelse er en sannhet med modifikasjoner, og det er betegnende at prosentatsen utelates der studentene omtales: den er 4 prosent. Et labert engasjement for universitetsdemokratiet er en alvorlig trussel mot valgordningens fremtid.

Resultatet av dekanvalget er, uansett årsak til det demokratiske underskuddet, at påtroppende team kun kan slå i bordet med et flertall hos de teknisk-administrativt ansatte (trolig gruppen med størst interesse av status quo, jf. Marit K. Slotnæs' innlegg 16. oktober): knapt det beste utgangspunktet for en posisjon der man vil bli nødt til å ta upopulære avgjørelser.

Valgordningen er kommet svekket ut av dekanvalget, og det foreligger nå kun historiske grunner til å beholde den uendret. Ledelsen ved universitetene, enten det dreier seg om rektor- eller dekanteam, må være forankret i alle valgkretsene. Studentene har nå sagt klart ifra om at den nåværende ordningen ikke gir noen følelse av eierskap til ledelsen.

Joakim P. Berg

Styremedlem ved Humanistisk Fakultet og student

RELATERTE ARTIKLER

[Kampen om universitetene](#)

[Romantikk i tweed?](#)

[Fortsatt fri forskning](#)

[Vant stemmene – tapte valget](#)

[Styringsmodeller](#)

[Ledelse og maktspredning på universitetet](#)

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: Normer for arbeidstid for professor II

Sakstype: Vedtakssak

Saksbehandler: Mette Groseth Langballe

Arkivsaksnummer: 2012/3560

Vedlegg: Brev av 19. november 2014 fra OUS, utkast til referat

Møtedato: 16. desember 2014

Bakgrunn

I fakultetsstyrets møte i juni 2014 ble saken om normer for arbeidstid, undervisning og annet pålagt arbeid behandlet.

Fakultetsstyret vedtok følgende på junimøtet:

For undervisnings- og forskningsstillinger følges en normalfordeling på 50-50 mellom forskning og undervisning over tid innenfor rammene ved den enkelte grunnenhet, og som hovedregel tilsvarende for den enkelte vitenskapelig ansatt.

Undervisningstid for professor II er etter inngåtte avtaler

Vedtaket som omhandlet arbeidstid for professor II trengte imidlertid en presisering, og saken ble tatt opp igjen i fakultetsstyrets septembermøte. I møte ble saken utsatt. Fakultetsstyret ba om at UiO går i dialog med OUS om forståelse av "Avtale om arbeidstakere i kombinerte stillinger mellom Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo og Oslo universitetssykehus HF". Hvis det viser seg at det ikke er felles forståelse av hva avtalen innebærer med tanke på antall timer til undervisning for professor II/førsteamanuensis (20 % stilling), bør reforhandling av avtalen vurderes. Fakultetsstyret ba om å bli holdt orientert om saken.

I oktober ble det avholdt et møte mellom OUS og fakultetet. Det ble i møte ikke enighet om hvordan timer skulle beregnes. Imidlertid hadde OUS ingen innsigelser mot at fakultetet fastsatte 203 timer som undervisningstid for professor II-stillingene såfremt dette ikke medfører en klart økt undervisningsandel. En undervisningsandel på 203 timer er lavere enn det som benyttes i dag (en reduksjon av nåværende undervisningsplikt med 21 timer). Vedlagt følger brev av 19. november 2014, samt referat (med synlige endringer) fra møtet 31. oktober 2014.

Forslag til vedtak:

Fakultetsstyret slutter seg til forslaget om 203 timer som undervisningstid for professor II.

Notat

Til: Det medisinske fakultet

Stab forskning, innovasjon og utdanning

Kopi:

Fra: Direktør forskning, innovasjon og utdanning

Saksbeh.: E. Smeland og L. Kramer-Johansen

Dato: 19.11.2014

Avtale om kombinerte stillinger og undervisningsplikt

Vi viser til vårt møte den 31.10.då samt epost fra fakultetsdirektør Bjørn Hol, sendt oss samme dag. Partene er enige om at det ikke er ønskelig å endre den inngåtte avtalen om kombinerte stillinger. Derfor bekrefter vi, uten å gå inn i diskusjonen omkring beregningen av antall timer i stillingene og totalt, at vi tar til etterretning at UiO nå vil bruke 203 timer som en gjennomsnittlig undervisningsplikt i sitt undervisningsregnskap.

Flere faktorer endres nå samtidig, inkludert ny studieplan. Vi regner med at endringene reelt sett ikke medfører en vesentlig økt undervisningsandel for de aktuelle kombinerte stillingene, for gruppen sett som gjennomsnitt. Dersom endringene samlet fører til en vesentlig økt undervisningsandel, ønsker vi en ny diskusjon om avtalen.

Det vises for øvrig til referat fra møte om saken der OUS sin vurdering er utdypet.

Referat fra møte 31.10.2014

Agenda: Avtale UiO-OUS om kombinerte stillinger og omfang av undervisningsplikt

Tilstede: Fra OUS: Erlend Smeland og Lillian Kramer-Johansen

Fra UiO: Frode Vartdal, Ivar Gladhaug, Astrid Holø, Mette Groseth Langballe og Bjørn Hol

Møtet var kommet i stand på initiativ fra UiO for å klarlegge partenes forståelse av omfanget av undervisningsplikten regulert i avtalen inngått 30.3.12 om arbeidstakere i kombinerte stillinger.

Fra OUS sin side ble det understreket at man ser på ansettelsesforholdene og innholdet i dem separat, dvs en ansettelse på OUS i 100% stilling og en ansettelse på UiO i 20% stilling. Stillingene er dog knyttet sammen på annen måte enn andre bierverv: OUS-stillingen kan ikke sies opp uten at dette får konsekvens for UiO-stillingen, fordi UiO-oppgavene normalt skal utføres i tilknytning til vedkommendes hovedstilling (for eksempel undervisning og forskning som ofte må utføres i den avdeling hovedstillingen er knyttet til) – derav også felles utlysning. Mange av oppgavene må også gjøres innen ordinær arbeidstid, og sykehuset må derfor tilrettelegge for dette med avsatt tid fra øvrig klinisk virksomhet. Stillingene er altså knyttet sammen på annen måte enn ved normale bierverv. Dette betyr likevel ikke at man ikke kan slå sammen disse stillingene til en 120 % arbeidsplikt som utgangspunkt for timeberegninger av oppgaver hos den ene av partene (to arbeidskontrakter regulerer ulike arbeidsoppgaver). Den andelen som undervisningsplikten utgjør innenfor universitetsstillingen må derfor ta utgangspunkt i timetallet for et normalt årsverk hos universitetet (antall timer undervisningsplikt for UiO dividert på antall timer i et universitetsårsverk), og ikke i samlet stillingsprosent for OUS og UiO. Siden stillingene totalt lønnes for 100 % arbeid for OUS og 20 % arbeid for UiO, forventes det dog tilsvarende arbeidsinnsats.

Fra UiO ble det redegjort for at man mener at når stillingene lyses ut sammen, og den ansatte får betalt for 120 %, er det rimelig å regne med en arbeidsplikt totalt på 45 timer pr uke, dvs 9 timer pr dag. Ved en gjennomsnittlig undervisningsplikt på en halv dag i uken (jf avtaletekst), blir det da 4,5 timer x 45 uker = 203 timer totalt. Dette er en reduksjon i forhold til en mangeårig praksis hvor undervisningsplikten i disse stillingene har vært 225 timer - ekskl veiledning.

OUS mener beregningen av "en halv dag" ikke kan ta utgangspunkt i 9 timer pr dag, jf resonnementet ovenfor. Denne tilbakemeldingen er også gitt av våre felles forskningsledere.

Fra UiO ble det understreket at man trenger et omforent tall for undervisningsplikten som kan brukes i undervisningsregnskapet for fakultetet.

OUS var fornøyd med avtalen og ønsket å unngå endringer i denne. For å komme frem til en løsning ble man enige om å la avtalen forbli uendret. OUS har i prinsippet ingen innsigelser mot UiO's regulering av undervisningsplikten i sin ansettelse, såfremt dette ikke medfører en klart økt undervisningsandel som bryter med inngått avtale. OUS vil derfor klarlegge om man kan bekrefte at man ikke har noen innsigelser mot at UiO opererer med en undervisningsplikt for sine ansatte på 203 timer - uten at man blander inn totalt timetall for de kombinerte stillingene, f.eks. med følgende ordlyd:

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: Oppsummering av fakultetets Interne Handlingsrom Prosjekt

Sakstype: Orienteringssak

Saksbehandler: Assisterende fakultetsdirektør Unn-Hilde Grasmo-Wendler

Arkivsaksnummer:

Vedlegg: Excel oversikt over resultater

Møtedato: 16.12.2014

Bakgrunn for prosjektet:

Inspirert av Universitetets sentrale IHR prosjekt, opprettet dekanen i februar 2011, en arbeidsgruppe som hadde som oppgave å forenkle administrative rutiner på fakultetet.

Prosjektet ble avsluttet desember 2013

IHR arbeidsgruppen har bestått av administrative ansatte fra instituttene og fakultetsadministrasjonen samt representanter fra vernelinjen og fagforening.

Mandatet for arbeidsgruppen har vært å organisere, planlegge samt følge opp og bistå igangsettelse av effektive rutiner og kvalitetshevende tiltak internt på fakultetet.

Arbeidsgruppen opprettet en egen prosjektside, der alle ansatte ble oppfordret til å sende inn forslag til områder som de mener har forbedringspotensial.

Til sammen mottok IHR arbeidsgruppen mer enn 90 forslag til forbedringer. Omlag 50 av disse lå utenfor både fakultetets mandat - og rammer til forbedring og ble videresendt til universitetsdirektøren som innspill til det sentrale IHR prosjektet på universitetet.

Gjennomføring og metodebruk:

Fakultetets arbeidsgruppe har i de fleste løsningsforslagene jobbet ut fra metodikken Lean.

Det har vært lagt vekt på «*bottom up*» prosesser der de ansatte selv har jobbet frem de beste løsningene.

For å jobbe i tråd med prosjektets intensjoner, har arbeidsgruppen brukt minimalt av ressurser på gjennomføringen av IHR prosjektet. Prosjektet har ikke hatt bistand fra eksterne konsulenter og det har heller ikke påbeløpt andre utgifter til gjennomføring. Det har vært avholdt korte ukentlige møter.

Fakultetsnotat

Til: Det medisinske fakultets styre

Sakstittel: Oppsummering av fakultetets Interne Handlingsrom Prosjekt

Sakstype: Orienteringssak

Saksbehandler: Assisterende fakultetsdirektør Unn-Hilde Grasmo-Wendler

Arkivsaksnummer:

Vedlegg: Excel oversikt over resultater

Møtedato: 16.12.2014

Resultater:

Som vedlagte oversikt av resultater viser, har arbeidsgruppen gjennomført ca 40 effektiviseringstiltak av ulik karakter, ressursbesparende, kvalitetshevende og «quick wins» innenfor ulike områder av administrasjonen fordelt på studier, forskning, personal og arkiv. En del av tiltakene har ført til tydelig forbedret kvalitet opp mot våre brukere. En annen del har ført til forenkling av saksbehandlingsrutiner som igjen har ført til reduksjon av årsverk. Ett av våre mest vellykkede IHR tiltak, som kan defineres som både kvalitetshevende og ressursbesparende, er utviklingen av en elektronisk oppmøtereistrering for studentene. I profesjonsstudiet medisin har studentene oppmøteplikt til enkelte typer undervisning. Oppmøteplikten danner grunnlaget for eksamensadgang og har frem til nå, blitt registrert i oppmøtebøker av papir. Utfordringen har vært at studentene mister disse bøkene og det oppstår misforståelser rundt framøtereistreringen.

Dette har ført til at fakultetet har vært igjennom både ressurskrevende og omdømme belastende klagesaker grunnet uklarheter i registreringen av studentens oppmøte.

I tillegg er det svært ineffektivt bruk av semesterkoordinatorenes tid, da disse må kontrollere oppmøtebøkene.

Ved å innføre en «app» på mobilen til underviser, vil underviser kunne registrere studenten ved oppmøte. Registreringen kobles til FS, Felles Studentsystem, en database der all informasjon om studenten lagres. Studenten vil i etterkant kunne sjekke om han/hun er riktig registrert.

Til tross for mange gode tiltak, må det likevel sies at den største gevinsten innenfor effektivisering, er den kulturelle endringen blant de administrative ansatte.

Prosjektet har hjulpet å sette fokus på å jobbe smartere samt å tenke kvalitet på våre leveranser opp mot våre brukere.

Resultater fra fakultetets IHR arbeid i perioden 2011-201

	Område	Tema	Beskrivelse av saken
1	Administrasjon-generelt	E-post kultur	Mange av våre ansatte har en mindre effektiv bruk av e-post. Viktig informasjon kan gå tapt ved feil bruk av e-post
2	Personaladministrasjon	Forlengelse av professor II stillingene	Det har vært gjennomført en forhåndsgodkjenning av dekanen før behandlingen av forlengelser tas i Tilsettings Utvalget.
3	Personaladministrasjon	Øke mulighetene for delegering	Spesielt på Klinmed var ønsket om å delegerer enkelte avgjørelser på et lavere nivå
4	Studieadministrasjon	Midlertidig lisenser til medisinstudenter	Studenter i 12.sem får midlertidig lisenser. Lisenser sendes fra SAK til Fakultetet som igjen leverer/sender lisensene til studentene.
5	Studieadministrasjon	Honorering ved korrekturlesing for eksamensoppgaver	Studentene korrekturleser eksamen på kontoret til semesterkoordinator. Dette skjer på instituttene. Deretter underskriver de en taushetserklæring som sendes for arkivering til studieseksjonen. Studentene kan deretter hente kinobilletter hos studeseksjonen på Sogn arena

6	Økonomi	Budsjettskjema til tilsettningsaker for eksternt finansierte stillinger	Budsjettskjemaet var et obligatorisk vedlegg til tilseting uten at dette viste seg å bli brukt.
7	Forskningadministrasjon	Informasjon til kandidatene på engelsk	All informasjon til kandidatene på dr.gradsprogrammet forelå utelukkende på norsk
8	Forskningadministrasjon	Papir kopi av PhD kontrakten sendes med post til alle medveilederne	Ved hver opptakssøknad mottar både kandidat og samtlige veiledere (hovedveileder/medveileder) kopi av kontrakten tilsendt per post

3: Quick wins

Tiltak	Quick wins
Arbeidsgruppen har laget kjøreregler for bruk av e-post. Disse ble publisert som fokus-artikkel i MED Nytt mai' 2012	Effektivisere bruken av e-post
Kuttet forhåndsgodkjenningen	Unngå dobbelarbeid og administrative rutiner som ikke skaper merverdi til sluttproduktet.
Gjennomgang av delegeringstabellen.	Strømlinjeforme flyten av saker for å unngå at saker stopper opp grunnet manglende fullmakter.
Studentene bes hente midlertidige lisenser på studentinfosenteret etter bestått eksamen.	Kutte administrative blindveier samt skape en mer effektiv prosess for studentene.
Det sendes over et gitt antall kinobilletter til semesterkoordinatorene som forvalter dette selv.	Kutte administrativt ekstra arbeid samt skape en mer effektiv prosess for studentene.

Kuttet budsjett skjemaet i tillsetningssaker	Kutte administrativt arbeid som ikke skaper merverdi.
Alle maler, regler og informasjon er oversatt til engelsk.	Merverdi for utenlandske kandidater. Bedre ressursbruk
Sluttet å sende kopi av kontrakten til medveilederne	Ved ca 250 opptak i året spares det tid med å skrive ut og sende kopier til minst to medveiledere per post

RESULTATER

FRA FAKULTESSTYREVALGET 2014

Valgkrets	Periode	Foreslåtte kandidater	Styremedlem	1. vara	2. vara	Valgdeltakelse
Fast vitenskapelig	1.1.2015-31.12.2018	Niels Christian Danbolt Joel Glover Frode Lars Jahnsen Marit Kirkevold Tormbjørn Omland Johan Frederik Storm	Marit Kirkevold	Joel Glover	Johan Frederik Storm	123 stemmer (68,0%)
Midlertidig vitenskapelig	1.1.2015-31.12.2015	Eira Bjørvik Bugge Drude Fugelseth Britt Nakstad Per Morten Sandset Chantal Tallaksen	Eira Bjørvik Bugge	Per Morten Sandset	Britt Nakstad	119 stemmer (19,4%)
Teknisk - administrativ	1.1.2015-31.12.2018	Natalia Andronova Karly Eriksen Julia Ferkis Anbjørg Kolås Elisabeth Olsen Hela Soltani Marianne Midthus Østby	Marianne Midthus Østby	Julia Ferkis	Elisabeth Olsen	164 stemmer (46,1%)

Mer om valgene:

<http://www.med.uio.no/om/organisasjon/valg/>