

Rapport fra arbeidsgruppe 4: Økonomiske utfordringer

Innhold

Rapport fra arbeidsgruppe 4: Økonomiske utfordringer	1
Mandat	2
Medlemmer og arbeidsmetode	2
Innledning	2
Scenarioer I: 15 % økt eller redusert finansiering fram til 2030	3
15 % økning i 2030: Vekst gjennom bedre rammebetingelser	4
15 % reduksjon i 2030: Nedgang gjennom forverrede rammebetingelser	4
15 % økning i 2030: Vekst gjennom bedret konkurranseposisjon	4
15 % reduksjon i 2030: Nedgang gjennom svakere konkurranseposisjon	4
Scenarioer II: Seks scenarioer med ulike strategiske grep og ulik økonomisk risiko	5
• Prosjektfabrikken	7
• Yinyang-fakultetet	7
• Studentfabrikken	8
• Elfenbenstorget	9
• Kulturforvaltningsfakultetet	9
• Mangfoldsfakultetet	10
Budsjettfordelingsmodellen og ulike syn på modellens nytte som endringsverktøy	11

Mandat

HF har lyktes med å nå mange av sine mål og sikre en økonomi som gir rom for å være et breddefakultet med høy faglig kvalitet. De økonomiske rammene og konkurransesituasjonen er imidlertid i stadig endring og HF må justere sine strategier dersom fakultetet i 2030 skal være like sterkt eller styrket. Når HF planlegger for de neste ti årene, kan fakultetet neppe påregne at grunnfinansieringen skal bedres, eller at det årlige ABE-kuttet skal opphøre. Valget synes å stå mellom å planlegge for å tilpasse HF til en gradvis mindre ramme, eller å gjøre grep og prioriteringer for å øke inntjening.

Grunnspørsmålene for arbeidsgruppen er hvilke valg kan HF ta for å bedre inntektene, og hvilke konsekvenser vil slike valg ha? Og hvordan kan HF endre seg for å få vesentlig mer ut av de bevilgninger man har?

Budsjettmodell: Fakultetsstyret vedtok en ny budsjettfordelingsmodell i 2009. Modellen har virket fra 2010. Den har vært revidert av styret to ganger, og skal revideres igjen i 2021/2022. I forbindelse med arbeidet med en ny strategisk plan og den kommende revisjonen av fordelingsmodellen, må FS vurdere hva som fungerer godt, hva som ikke fungerer og hva som må endres. Arbeidsgruppen bes om å bidra med innspill og perspektiver til denne diskusjonen.

Medlemmer og arbeidsmetode

Arbeidsgruppa har bestått av: Trine Syvertsen (leder), Magnus Garder Evensen, Trude Jensen, Julianne Krohn-Hansen, Øystein Linnebo, Rune Svarverud og Mari C. R. Otnes (sekretær).

Gruppa har møttes digitalt til tre halvdagssamlinger og flere kortere møter, der man har vekslet mellom plenumsdiskusjoner og mindre gruppediskusjoner. I likhet med de øvrige gruppene, har arbeidsmetoden vært å utvikle framtidsscenarioer på grunnlag av en omfattende informasjonsinnhenting i form av intervjuer med relevante interessenter, både internt og eksternt. Gruppeleder og sekretær har deltatt på, og hatt ansvar for, gjennomføringen av flere av de intervjuene som var mest relevante for et økonomisk perspektiv på HF's fremtidige virksomhet.

Innledning

For å svare ut mandatet har rapporten fire hoveddeler. Etter innledningen kommer to typer av scenarioer. Det første oppsettet utforsker muligheter og risiko for forbedring eller forverring av den økonomiske rammen med 15 % fram mot 2030. Deretter følger seks hovedscenarier som rendyrker ulike strategiske retninger.

Siste hoveddel har en annen karakter og leveres i et eget dokument. Her forlates scenariotankegangen og gruppa svarer ut siste del av mandatet som handler om innspill til revisjon av budsjettfordelingsmodellen. Denne delen av rapporten har fått utsatt frist. Rapporten har en forklaring av modellen som vedlegg.

Gruppas arbeid har (igjen) tydeliggjort at HF er et sammensatt fakultet der verdsett brytes og med ulike forestillinger om hva som er gode veivalg. Ulikhetene internt har sin parallell i ulike forventninger fra eksterne interessenter. Mens flere interessentintervjuer forsterker signaler fra myndigheter og eksterne finansieringskilder (for eksempel om økt prosjektfinansiering, bedre gjennomstrømming og mer tverrfaglig samarbeid), forventer andre at humaniorafakultetene går motstrøms og prioriterer disiplinstyrke, fagbredde eller mer kulturelle og klassiske forpliktelser. Ulikheten i disse signalene gjør begge alternativer nevnt i mandatet relevante å utforske: både

hvordan man kan øke inntektene, men også alternativet med å tilpasse HF til en mer begrenset inntektsramme, og ulike risikoer i denne forbindelse.

Scenariene er spekulative og er ikke ment å være realistiske framtidssbilder. Hensikten er å illustrere viktige veivalg: *I hvilken grad skal fakultetet gjøre kompetansen sin gjeldende på nye områder der etterspørselen etter kunnskap og kandidater er høy og økonomiske belønninger framtidende framfor å prioritere styrking av tradisjonelle kjerneområder innenfor en mindre ramme?*

I arbeidet med 15 %-scenariene har gruppa pekt på muligheter for både vekst og reduksjon, og spekulert i hvordan eksterne og interne utviklingstrekk kan bidra til begge deler. I arbeidet med hovedscenariene har arbeidet gått langs tre akser: høyere og lavere forskningsfinansiering, høyere og lavere utdanningsfinansiering, samt en børs-katedral-akse som illustrerer muligheter og risiko knyttet til ulike strategiske valg. Valgene har tyngdepunkt i dagen styrker og svakheter, samt forventninger fra interessenter internt og eksternt. Gruppa har også konsultert dokumenter, trendanalyser, og UiOs strategi¹. Sistnevnte gir lite retning når det gjelder de mer krevende prioriteringene; de fleste scenarioer kan finne en form for støtte i UiOs strategi.

Scenarier I: 15 % økt eller redusert finansiering fram til 2030

I perioden 2010-2020 har HF og sektoren hatt betydelig realvekst. Økonomiske framskrivinger peker mot at trenden snur, både på grunn av svakere lønnsomhet i norsk økonomi og på grunn av økt konkurranse om midler til utdanning og forskning. I det første scenario-oppsettet presenteres fire alternativer: to med økt budsjettamme og to med redusert budsjettamme basert på henholdsvis endrede rammebetingelser og endret konkurranseposisjon.

Regjeringen peker i Perspektivmeldingen på eldrebølgen med økte utgifter til pensjon og helse, mindre skatteinntekter og omstilling fra olje til grønn energi som faktorer som vil redusere vekst og kreve økt sysselsetting i privat sektor.² Dette signalet er utgangspunktet for scenariet om redusert vekst for HF gjennom dårligere rammebetingelser.

Samtidig signaliserer perspektivmeldingen at regjeringen vil satse på «utdanning, integrering, inkludering, innovasjon og effektivisering» for å utvikle Norge til et mer bærekraftig velferdssamfunn.» Scenariet om 15 % vekst gjennom bedre rammebetingelser tar utgangspunkt i at HFs kompetanse etterspørres og verdsettes for å løse disse utfordringene.

En stor del av HFs inntekter er resultatbaserte og kommer gjennom konkurranse med andre læresteder. Utgangspunktet for de to neste scenariene i denne delen er at HF relativt øker eller svekker sin konkurranseposisjon med egne grep, mens rammebetingelsene er tenkt konstant. Svært mange av intervjuene både med interne og eksterne interessenter omtaler HFs konkurranseposisjon og muligheten for både å styrke og svekke denne; økt konkurransekraft sees som en kritisk nøkkelfaktor for vekst, men også for å opprettholde nåværende posisjoner.

Valget av vekst/reduksjon på 15 % er gjort på bakgrunn av utviklingen 2010-2020. Realveksten for HF i denne tiårsperioden var på 25 %, men om man korrigerer for ABE-kuttet (årlige flate kutt) er andelen 15-17 % for tiårsperioden. En økning eller nedgang på 15 % i perioden fram mot 2030 tilsvarer i underkant av 100 millioner kroner pluss/minus, som for eksempel innebærer en økning/reduksjon på ca. 12 stillinger.

¹ <https://www.uio.no/om/strategi/strategi-2030/>

² <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-av-verdens-beste-utgangspunkt-for-a-lykkes/id2834546/>

15 % økning i 2030: Vekst gjennom bedre rammebetingelser

Scenariet tar utgangspunkt i en tenkt situasjon der det blir større etterspørsel etter kunnskap generelt og det HF kan levere spesielt. Scenariet forutsetter fortsatt satsing på utdanningssektoren og at HFs tilbud prises høyere eller treffer særlige prioriteringer. Eksempler på tenkte utviklingstrekk som kan gi økt etterspørsel etter kandidater og kompetanse er konflikter som krever språk og kulturkompetanse eller etterspørsel etter humanistisk kompetanse om digitalisering og miljøutfordringer. Det er tenkelig at HFs kompetanse kan bli mer etterspurt som et ledd i en politisk satsing på livslang læring. Det vil høyere etterspørsel etter tiltak som kan holde den aldrende befolkningen mentalt og fysisk frisk; kan det tenkes at videreutdanningstilbud fra HF etterspørres som et bidrag til folkehelse?

Vi trenger mer av HFs kompetanse!

15 % reduksjon i 2030: Nedgang gjennom forverrede rammebetingelser

Scenariet tar utgangspunkt i pessimistiske/realistiske framskrivninger fra Perspektivmeldingen, men med noen tilleggsfaktorer. Fram mot 2030 reduseres rammene til offentlig sektor bortsett fra til helse/omsorg. HFs kompetanse blir ansett som mindre relevant for å løse samfunnsutfordringer; stadige pandemier gjør at medisinske og teknologiske utfordringer prioriteres, samt at miljøkrise, digitaliseringen og behovet for innovasjon krever omprioriteringer til andre felt. Vi ser allerede i dag at kandidatene og kompetansen som HF tilbyr oppfattes som mindre arbeidslivspasset og dette forsterkes gjennom behovet for sysselsettingsvekst i privat sektor.

Det er ikke HFs kompetanse vi trenger nå!

15 % økning i 2030: Vekst gjennom bedret konkurranseposisjon

Scenariet forutsetter at HF radikalt forbedrer sin konkurranseposisjon, særlig mot pottet med åpen ramme. Interessentintervjuer og gruppas arbeid har identifisert mange områder der HF kan utnytte egne ressurser til å styrke posisjonen, for eksempel gjennom reformerte studieløp med sterkere oppfølging og systematisk satsing på relevans og kvalitet, målrettet satsing på unge studenter med gode karakterer, prioritering av populære emner og reduksjon av småemner, en kreativ utnytting av ubrukte MA-plasser, samt en konkurransedyktig EVU-portefølje. Videre oppfordres HF til å samarbeide med andre om å søke midler fra tematiske utlysninger som et supplement til Fripro/SFF/ERC. Økt produktivitet kan tenkes gjennom bedre arbeidsmiljø; med oppslutning om felles mål framfor nitide forhandlinger om arbeidstidsuttelling.

HF tok grep!

15 % reduksjon i 2030: Nedgang gjennom svakere konkurranseposisjon

Scenariet ser for seg at HF's økonomiske posisjon forverres ved at fakultetet taper i konkurransen med andre læresteder. Scenariet forutsetter at HF gjør få tilpasninger til en ny økonomisk situasjon og nye studentgenerasjoners preferanser, men fortsetter i hovedsak som i dag. På tross av tiltak forblir gjennomføringen på samme nivå, mens søkningen reduseres grunnet sterkere konkurranse, karaktersnittet går ned og antallet ubenyttede MA-plasser øker. HF sender stadig flere søknader til de samme (små) pottene, men beveger seg i liten grad inn på nye områder. Mens andre aktører satser sterkt på EVU, arbeidslivsrelevante studieløp og tematiske forskningsatsinger sees dette i liten grad som noe HF har kompetanse på. Også i dette scenariet kan arbeidsmiljøutviklingen være god fordi endringstakten og konkurransepresset minsker; antall vitenskapelig og administrative ansatte reduseres, men utsettes for færre krav.

Andre tok grep!

Scenarier II: Seks scenarier med ulike strategiske grep og ulik økonomisk risiko

I gruppas arbeid har det vært tydelig at meningsbrytinger om veivalg på HF ofte skjer langs akse forskning versus undervisning samt børs versus katedral. I strategidiskusjoner og interessentintervjuer er det få som argumenterer for å satse bare på en hest, men materialet avdekker også parallelle virkelighetsoppfatninger når det gjelder hva som er fakultetets og humanioras tyngdepunkt og verdien av hva som leveres til samfunnet.

Intervjuene avdekker uenighet om verdien av å følge «signaler» og tilpasse seg eksterne krav; bør humanioramiljøene heller dyrke en motstrøms-identitet? Spørsmålet om hva som lønner seg er komplisert; en tilpasning til eksterne «signaler» kan svekke fakultetets legitimitet blant tradisjonelle støttespillere, mens en endring mot for eksempel større arbeidsrelevans i privat sektor og tverrfaglige prosjekter som møter samfunnsutfordringer kan utvide nedslagsfeltet og øke inntektene.

Interessentintervjuene illustrerer de ulike perspektivene. Fra noen kultur og samfunnsinteresser kommer anbefalinger i retning av å bli «mer gammeldagse og krevende» eller å «stå imot presset om å utvikle samfunnet – heller forstå det». Historisk forskning, formidling og lærebøker framheves som noe det bør satse mer på. Representanter for institusjoner i sektoren og i andre deler av arbeidslivet etterlyser i større grad endring; de peker på etterspørsel etter humanistiske kompetanse på for eksempel digitalisering og miljø og ber om at HF «flytter fram posisjonene».

To sitater kan illustrere forskjellene:

- «Dere bør ta tak i nettopp disse utfordringene. Det er nok en del skepsis særlig i humaniora mot prefabrikkerte temaer og problemstillinger (det mer anvendte)... Men her har HF rett og slett sjansen til å få et supplement til det de allerede er blitt gode på.»
- «Gå tilbake til kjernen. Kjernen i humaniora er ikke studier av «the fringes». ... Det er for lite muskler opp mot ny positivisme. Kjernen må være mer profilert og tydeligere: Historie, språkhistorie, kulturhistorie.»

Figuren gir en oversikt over seks scenarier som peker på ulike veivalg. Vertikalt går akse fra høy vekt på forskningsfinansiering til høy vekt på utdanningsfinansiering via to mellomscenarier som sterkere kobler forskning og undervisning.

Høyre og venstrekolonnen representerer akse fra børs til katedral. På børsiden tas det utgangspunkt i konkrete inntjeningsmuligheter og diskuteres hvordan disse kan maksimeres. På katedralside dyrkes ulike motstrøms-identiteter.

Ut fra nåværende finansieringsmuligheter har scenariene i høyre kolonne sin pris i form av redusert vekst og tilpasning til en lavere ramme. Dersom disse strategivalgene skal gi vekst kreves mer omfattende politisk lobbyvirksomhet og endringer i finansieringsmodellene. Vi forutsetter at alle scenarier kan gi økt kvalitet, det er altså ikke slik at børs betyr «dårlig» og katedral betyr «bra», heller ikke omvendt.

<p>Prosjektfabrikken</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er sammensettingen: vi utvikler innovative prosjekter som svarer på samfunnsutfordringer! I 2030 er satsingen på prosjekter intensivert og mye bedre tilpasset etterspørselen. HF får høyt tilslag og ros for å «flyttet fram posisjonene»: i samarbeid med andre kunnskapsområder vinnes konkurranser om relevansmidler nasjonalt og internasjonalt. Forskingen er innovativ og tverrfakultær, men frikoblet fra utdanningen som i større grad preges av masseundervisning. Det er prosjektarbeid som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Vi løser samfunnsutfordringer!</p>	<p>Elfenbenstorget</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er kvalitet og autonomi: vi rekrutterer de beste forskerne og gir dem frihet til å følge forskningsfronten. I 2030 er det samfunnskontrakten reforhandlet: satsing på kvalitet og grunnforskning er ikke betraktet som et avsondret «tårn», men selve navet i samfunnet: Elfenbenstorget. Lite mas om å søke prosjekter, men fordi vi har “de beste” blir tilslagene på eksellenspilaren god når det først søkes. Fakultetet tiltrekker seg svært gode MA og Ph.d. fra hele verden, og færre, men flinkere BA-studenter. Det er grunnforskning og kvalitet som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Vi har kvaliteten!</p>
<p>Yinyang-fakultetet</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er forskningsbasert utdanning! I 2030 er det tatt radikale grep for bedre koblingen mellom forskning og studier, kandidatene eksponeres for forskning fra første øyeblikk og tilordnes forskningsgrupper gjennom studieløpet. Mye av utdanningen skjer gjennom å delta i prosjekter, være vitenskapelig assistent eller lage egne prosjekter. Mens andre satser på tilpasning til arbeidslivet generelt, satser HF på kunnskapsintensive sektorer som verdsetter forskningsbasert kompetanse. Det er innovasjon i forskningsbasert utdanning som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Vi integrerer forskning og utdanning!</p>	<p>Kulturforvaltningsfakultetet</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er å forvalte kompetanse som ingen andre har. I 2030 profilerer HF seg på å gå imot markedstenkingen og isteden kompensere for markedssvikt: Vi er nasjonens reservoar for kompetanse som er viktig i seg selv og kan komme framtidige generasjoner til nytte. Vi passer på språkene, historien og kulturen, vi dyrker teksten, dette er ikke stedet for innovative, tverrfaglige studietilbud. Tett forhold mellom lærer og student, studenter læres opp i klassiske disipliner og fagfelt av sine veiledere. Det er viktighet og humanistiske kjerneverdier som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Tilbake til kjernen!</p>
<p>Studentfabrikken</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er høy søkning, høy etterspørsel etter kandidater og stor etterspørsel etter HF-påfyll. I 2030 er utdanningsløpene høyt prioritert, strengt kvalitetskontrollert og mye bedre tilpasset etterspørselen. Både studenter og arbeidsgivere er svært fornøyde, det er også de mange alumner og andre som deltar på digitale kurs. Undervisningen er innovativ med høy gjennomføring og relevans. Det er utdanningsinnovasjon og systematisk kvalitetsutvikling av studier som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Vi leverer kandidatene!</p>	<p>Mangfoldsfakultetet</p> <p><i>HF-Oslos unike fortrinn er et mylder av interessante fag og emner som sammen ivaretar samfunnets behov. I 2030 er mottoet “La alle blomster blomstre”, lærere kan fritt etablere emner og studentene setter sammen elementer på tvers; de blir autonome subjekter med ansvar for egen læring. Gjennomføringen på hele grader er lav, men det kompenseres med økt volum og EVU-inntekter: alle kan komme og gå, gamle og unge. Det er studentinteresse, allmenndannelse og mangfold som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.</i></p> <p>Vi ivaretar mangfoldet!</p>

I resten av denne delen antydes scenarioenes tenkte profil, aktuelle prioriteringer i perioden samt økonomisk lønnsomhet og risiko ved ulike strategiske grep.

- **Prosjektfabrikken**

HF-Oslos unike fortrinn er sammensettingen: vi utvikler innovative prosjekter som svarer på samfunnsutfordringer! I 2030 er satsingen på prosjekter intensivert og mye bedre tilpasset etterspørselen. HF får høyt tilslag og ros for å «flyttet fram posisjonene»: i samarbeid med andre kunnskapsområder vinnes konkurranser om relevansmidler nasjonalt og internasjonalt. Forskingen er innovativ og tverrfakultær, men frikoblet fra utdanningen som i større grad preges av masseundervisning. Det er prosjektarbeid som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Vi løser samfunnsutfordringer!

Profil: «Projects or perish»: Søke eller dø. Tverrfaglighet for å møte tematiske utlysninger prioriteres opp, fakultets- og instituttgrensene er nedtonet eller erstattet av matriseorganisering. Eksempelvis: ti tematiske områder med stor prosjektportefølje, pluss noen inkubatorer for nye områder. Dynamisk modell der fagområder øker/minsker i takt med inntjening. Undervisning frikobles fra forskningen og drives av studieprogrammene, vekt på masseundervisning som kan understøtte prosjektsatsingen økonomisk, men lite kvalitetsfokus. Mer undervisning for de som ikke har prosjekter.

Prioriteringer fram mot 2030: Det ansettes flere prosjektansatte som bare driver forskning. Ansettelse prioriteres der inntjeningspotensialet er høyt, supplert med II-er stillinger fra næringslivet. Nye stillinger må sikre inntjening på forskningssiden. En stor satsing på oppbygging av profesjonelle prosjektstøtteam, flere grant writers, persontilpasset admin-støtte til hver forsker.

Lønnsomhet og risiko: Samarbeid med MEDNAT og SV øker HFs lønnsomhet dramatisk, men innebærer også deling av inntektene. RBO og nettobidrag øker radikalt (EU, SFF). Risiko ligger i variable inntekter, lite forutsigbarhet og tap av autonomi, underlagt eksterne prioriteringer. Kostnadene er langsiktige mens inntektene er kortsiktige, kan føre til økt midlertidighet. Studiepoengfangst fra masseundervisning av store emner, men sannsynlig nedgang i kandidatinntekter (BA, MA).

- **Yinyang-fakultetet**

HF-Oslos unike fortrinn er forskningsbasert utdanning! I 2030 er det tatt radikale grep for bedre koblingen mellom forskning og studier, kandidatene eksponeres for forskning fra første øyeblikk og tilordnes forskningsgrupper gjennom studieløpet. Mye av utdanningen skjer gjennom å delta i prosjekter, være vitenskapelig assistent eller lage egne prosjekter. Mens andre satser på tilpasning til arbeidslivet generelt, satser HF på kunnskapsintensive sektorer som verdsetter forskningsbasert kompetanse. Det er innovasjon i forskningsbasert utdanning som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Vi integrerer forskning og utdanning!

Profil: Forskning og undervisning går hånd i hånd innholdsmessig og ressursmessig. Studieløpene er basert på de viktigste forskningsområdene: Både BA og MA-programmer er tilknyttet forskningsfelt, der MA-oppgavene er sub-prosjekter. Avprivatisering av undervisning og forskning, kamp om studentene for å få økt forskningskapasitet. Fakultetet er internasjonalt anerkjent for sine unike og populære MA-løp som trekker svært gode studenter og ph.d.-stillinger brukes til å rekruttere de beste MA-studentene. Vellykket forskningsfokus med få prestisjefylte EU-prosjekter og stort tilfang av forskningsoppdrag fra privat sektor der studenter/kandidater gjør mye av jobben. Instituttene er rammen rundt store forskningsfelt med tilknyttede studieprogram, studie- og forskningsadministrasjon er slått sammen.

Prioriteringer fram mot 2030: Satsning på forskning, men med henblikk på studier og samfunnets behov for forskningsbasert kompetanse. Kombinasjonen av forskningsfokus og utdanningsresultater belønnes med insentivmidler. Forskning og undervisning er ikke lenger motpoler slik at arbeidstidsregnskapet for undervisning er blitt overflødig. Rekrutteringspolicy for studenter legges om i retning forskningsinteresserte studenter. Målrettet dialog med samfunnet mht. fremtidige behov i arbeidslivet, en fast plattform opprettes for dialog med samfunnet og for å utvikle problemstillinger som kan gjøres til gjenstand for forskning og studentoppgaver.

Lønnsomhet og risiko: Færre, men dyktigere studenter, og bedre argumenter for flere studieplasser med høyere sats. Høy gjennomføring fordi enkeltforskere får større ansvar for oppfølging av studenter, god inntjening fra prosjekter, også fra privat sektor (høyere nettobidrag). God rekruttering pga. unik profil. Innsparing gjennom redusert administrasjon og sammenslåing av forsknings- og studieadministrasjon. Inspirasjon fra MEDNAT til å lage prosjekter som integrerer forskere på alle nivåer, pluss studenter. Kan gi flere kandidater med høy arbeidslivsrelevans, men risiko for at mange studenter ikke er modne nok til å ta det selvstendige ansvaret som kreves. Risiko for lavere studieinntekter (bedre gjennomføring, men færre studiepoeng). Stor fleksibilitet kan skape ustabilitet og fragmentering. Mulig ekstra administrative omkostninger med stadige omlegginger innen de forskningsbaserte studiene. Høyere lønnskostnader med færre lektorstillinger.

- **Studentfabrikken**

HF-Oslos unike fortrinn er høy søkning, høy etterspørsel etter kandidater og stor etterspørsel etter HF-påfyll. I 2030 er utdanningsløpene høyt prioritert, strengt kvalitetskontrollert og mye bedre tilpasset etterspørselen. Både studenter og arbeidsgivere er svært fornøyde, det er også de mange alumner og andre som deltar på digitale kurs. Undervisningen er innovativ med høy gjennomføring og relevans. Det er utdanningsinnovasjon og systematisk kvalitetsutvikling av studier som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Vi leverer kandidatene!

Profil: Tydelig og sterk utdanningsprofil, høy etterspørsel og tilfredshet prioriteres. Porteføljen er en kombinasjon av store fag med høy inntjening (melkekuer), arbeidslivstilpassede studier med mye praksis, innovative & etterlyste studieprogram (feks. maskin og menneske, menneske og klima) og en stor portefølje av digitale korte kurs som EVU. Der egen kritisk masse er lav samarbeides det i nasjonale program. Tung satsing på BA, mange flere MA-studenter, bedre utnytting av opptaksrammene fordi plasser forskyves til områder med bedre rekruttering og gjennomføring. Program er viktigere enn institutt og fakultet.

Prioriteringer fram mot 2030: Vekten flyttes fra drift til kvalitetsutvikling, tydelige standarder med persontilpasset opplegg for studentene, systematisk videreutdanning og evaluering av lærere. Stor og gjennomprofesjonalisert studieadministrasjon, sterk ledelse som avvikler ulønnsomme melkekuer og program med lav kvalitet. Satsing på HF-studio, profesjonalisert søkerstøtte til utdanningsprosjekter og systematisering av arbeidslivsrelevans, karriereplanlegging, bruk av alumni og vitenskapsbutikk. Rekrutteringsbudsjettet (studenter) øker og proffere kommunikasjonsarbeid. Ressurser flyttet fra forskningsadministrasjon til studieadministrasjon. Flere lektorstillinger og minst en studieøkonom på hvert institutt. Stimulering av dosent/utdanningsopprykk mer enn professoropprykk og innstegsstillinger med krav til undervisningsresultater. Arbeidstidsregnskap fjernet, lønn og individuelle insentiver belønner lærere for kvalitet og gjennomføring.

Lønnsomhet og risiko: Økt inntjening gjennom studiepoeng og kandidatgjennomføring + EVU. Reduserte lønnskostnader med flere lektorer, færre professorer og nedbygget forskningsadministrasjon. Risiko inkluderer inntektstap på studiepoeng ved feil «melkeku» og behov for rask omskolering av lektorer ved interesseendringer hos studentene. Sårbarhet for kutt i rammebevilgning, tap av RBO fra prosjekter og inntekter på publikasjoner og ph.d. Tap av

handlingsrom pga mindre nettobidrag, gradvis mindre forskningsbasert undervisning. Også risiko knyttet til faste kostnader bundet opp til forskningsdel i allerede besatte stillinger.

- **Elfenbenstorget**

HF-Oslos unike fortrinn er kvalitet og autonomi: vi rekrutterer de beste forskerne og gir dem frihet til å følge forskningsfronten. I 2030 er det samfunnskontrakten reforhandlet: satsing på kvalitet og grunnforskning er ikke betraktet som et avsondret «tårn», men selve navet i samfunnet: Elfenbenstorget. Lite mas om å søke prosjekter, men fordi vi har "de beste" blir tilslagene på eksellenspilaren god når det først søkes. Fakultetet tiltrekker seg svært gode MA og PhD fra hele verden, og færre, men flinkere BA-studenter. Det er grunnforskning og kvalitet som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Vi har kvaliteten!

Profil: Fakultetet kjennetegnes av høy kvalitet, sterke disipliner og lav undervisningsbyrde. Et flaggskip med helt andre ambisjoner enn andre norske breddefakultet, skårer høyt på omdømme i internasjonale rangeringer, og modellerer seg etter sterke amerikanske eliteuniversitet. Færre, men bedre studenter og vektlegging av PhD og MA. Instituttnivået bygges ned til fordel for sterke disiplinære enheter som vektlegger grunnforskning, kvalitet og forskningsfront. «De beste» rekrutteres til ledere og leder i kraft av å være faglige forbilder.

Prioriteringer fram mot 2030: Mindre administrasjon, ressurser brukes til vitenskapelig ansatte som rekrutteres med mer forskningstid (70-30). En gruppe forskningsprofessorater har bare 10 % høyere grads undervisning. Faglige prioriteringsprosesser evaluerer og peker ut verdifulle og sterke miljøer. Rekrutteringen er god, ansettelser selges inn med argumenter om tillit og autonomi. Undervisningsprogrammer bygges rundt forskningsstyrken, vi utdanner med tanke på ettervekst med forskerlinjer på alle MAer for faglige sterke miljøer. Lønnsforskjellene blir større, lønn brukes som insentiv basert på individuelle evalueringer, miljøer evalueres med eksterne fagfellepaneler.

Lønnsomhet og risiko: Sterk økning i publisering. Få, men lønnsomme excellensprosjekter. Rekruttere bedre via forbedret rykte, og en målrettet innsats på gode studenter. Et målrettet opptakssystem må utarbeides (for eksempel opptaksprøver), noe som vil kreve ressurser. Høy lønn er viktig for å rekruttere de beste. Arbeider for studentbetaling som middel til å sikre inntektene. Prosjektinntekter kan bli færre med mindre søkning og søknadspress, større avhengighet av basis. Risiko for tap av legitimitet og negative utslag av intern konkurranse, krever politisk fotarbeid for politiske støtte til elitefokus. Forventet at antall ansatte må noe ned, og at det blir færre administrative og studenter.

- **Kulturforvaltningsfakultetet**

HF-Oslos unike fortrinn er å forvalte kompetanse som ingen andre har. I 2030 profilerer HF seg på å gå imot markedstenkingen og isteden kompensere for markedssvikt: Vi er nasjonens reservoar for kompetanse som er viktig i seg selv og kan komme framtidige generasjoner til nytte. Vi passer på språkene, historien og kulturen, vi dyrker teksten, dette er ikke stedet for innovative, tverrfaglige studietilbud. Tett forhold mellom lærer og student, studenter lærer opp i klassiske disipliner og fagfelt av sine veiledere. Det er viktighet og humanistiske kjerneverdier som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Tilbake til kjernen!

Profil: Dette er de viktige fagenes fakultet, noen store, men mange små. Her går vi tilbake til kjernen i det humanistiske og nasjonale oppdraget. Fakultetet har glimrende formidlere og svært godt

samarbeid med arkiv, biblioteks- og kulturinstitusjoner, og høy læreboks- og ordbokproduksjon. Fakultetet er mindre, men bredere, med færre studenter, læring skjer i tett samarbeid mellom mester og svenn. Det er stedet for studenter som søker fordypning innen humanistiske kjerneoppgaver. Undervisning og forskning følger hverandre, men med faglige hensyn i førersetet. Lærerne tar tilbake definisjonsmakten og administrasjon og lokal ledelse bygges ned, men dekanatet og fakultetsstyret får økt betydning som kulturvernere og portvoktere; krevende, men grundige prosesser for å avgjøre hva som er viktig nok til at fakultetet skal prioritere det.

Prioriteringer fram mot 2030: Tung lobbyvirksomhet for en bedre småfagsuttelling i KDs og UiOs modell, der fag som bare HF-UiO driver med vekt opp med en «beredskapsfaktor». Ressurser flyttes fra fag og aktiviteter som tilbys andre steder gjennom en budsjettmodell med sterkere vekt på studieplassers viktighet.

Lønnsomhet og risiko: Scenariet innebærer en innskrenking av aktiviteten der det å opprettholde en faglig nasjonal beredskap prioriteres over lønnsomhet. Eksellens på visse felt, som kan gi eksternfinansierte prosjekter betalt av kulturmyndigheter og institusjoner. Risiko er avhengigheten av politisk legitimitet og prioritering, solid basis nødvendig, potensielt stort inntektstap ved å se bort fra markedet selv om dette kan øke legitimitet blant tradisjonelle interessenter.

- **Mangfoldsfakultetet**

HF-Oslos unike fortrinn er et mylder av interessante fag og emner som sammen ivaretar samfunnets behov. I 2030 er mottoet "La alle blomster blomstre", lærere kan fritt etablere emner og studentene setter sammen elementer på tvers; de blir autonome subjekter med ansvar for egen læring. Gjennomføringen på hele grader er lav, men det kompenseres med økt volum og EVU-inntekter: alle kan komme og gå, gamle og unge. Det er studentinteresse, allmenndannelse og mangfold som gir prestisje og lønnsomhet i organisasjonen.

Vi ivaretar mangfoldet!

Profil: Emnene ruler, mens programmer og gradene nedtones, studenter kommer og går med sin livsvarige studierett. Lærere tilbyr de kursene de ønsker å tilby, små eller store, mange holder høy kvalitet, men det er lite kvalitetskontroll. Fakultetsledelsen og andre ledere er tilretteleggere, mindre vekt på politiske signaler og etterspørsel. Frafallet er stort, isteden fokuseres det på allmenndannelse. Det er ikke så farlig om man ikke dekker hele fagfelt eller disipliner, for studentene får med seg bred kompetanse gjennom å hente på tvers. Læring gjennom samtale og refleksjon, mindre vekt på innleveringer og eksamen. Instituttstrukturen er mindre relevant fordi fagene (lærerne) har større selvbestemmelse. Selvstendige kandidatene utmerker seg i samfunnet; modenhet og faglige samtaler viktigere enn læringsmål.

Prioriteringer fram mot 2030: Mye mindre administrasjon med mindre studentoppfølging. Ansatte setter selv i gang emner, enkel digital plattform for kunngjøring og registrering. Folk må gjerne forske om de får tid, men antall emner og timer med studentkontakt er det som belønnes etter et enkelt system på samme digitale plattform. Lavere lønn, men likevel god rekruttering, for her får folk drive med det de elsker. Undervisningskompetanse og bredde vektlegges høyere ved tilsettinger, supplert med mange II-er stillinger fra ulike sektorer.

Lønnsomhet og risiko: Høy inntjening på studiepoeng pga. stort volum og tilbud til større del av befolkningen. Konkurransefortrinn er engasjerte lærere og høyt tilbud av stadig nye kurs. Risiko for sviktende rekruttering på grunn av tilfeldig og fragmentert portefølje, modellen kan slå tilbake med politisk tap av legitimitet og svakere dokumentert arbeidslivsrelevans. Flere studenter med dårlige

karakterer og lav gjennomføring kan gi dårlig omdømme, og satsingen på EVU kan være risikofylt fordi den er avhengig av uttelling. Det kan oppstå styringsvakuum da man ikke ser på økonomiske og kvalitetsbaserte indikatorer. Det kreves et system av kryss-subsidiering, må sikre de mange fagene økonomisk, selv de som ikke gir inntekt.

Budsjettfordelingsmodellen og ulike syn på modellens nytte som endringsverktøy

Denne siste delen har fått utsatt frist og leveres i et eget dokument.